



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Motivación laboral en el personal de enfermería del Hospital Universitario Nacional de Colombia 2017

María Alejandra Triviño Cervera

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Medicina, Departamento de Salud Pública
Bogotá, Colombia
2017

Motivación laboral en el personal de enfermería del Hospital Universitario Nacional de Colombia 2017

María Alejandra Triviño Cervera

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:
Especialista en Administración en Salud Pública

Director:

Juan Carlos García Ubaque MD PhD
Profesor Titular

Línea de Investigación:

Administración en Salud Pública

Grupo de Investigación:

Salud Pública

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Medicina, Departamento de Salud Pública
Bogotá, Colombia

2017

Dedicatoria

A mi familia, y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de este trabajo. ¡Gracias!

A mi madre Flor, por sus consejos y la motivación constante que me han permitido lograr todo lo que me propongo, pero especialmente por tu amor incondicional.

A mi padre Álvaro, por ser siempre un ejemplo de perseverancia y valor para salir adelante en los momentos de adversidad.

A mi hermana Lina, por estar a mi lado en los momentos difíciles, por creer en mí y porque nunca me ha dejado a la deriva.

A mis amigos, los de antes de iniciar esta etapa de formación y a los nuevos que conocí y estarán siempre en mis afectos.

Finalmente, a los docentes, aquellos que marcaron cada etapa del camino y, me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de este trabajo.

Resumen

Con el propósito de analizar los aportes de las investigaciones en “motivación laboral” a la gestión del servicio de enfermería en el Hospital Universitario de la Universidad Nacional de Colombia, se realiza una búsqueda estructurada de la literatura científica publicada entre 2000 y 2017, la búsqueda incluyó las bases de datos: *Academic Search Complete*, *Biblioteca Virtual en Salud*, *Business Source Complete*, *LILACS*, *Medline*, *Ovid Nursing*, *Pubmed*, *Scielo* y *Science Direct* y se realizó con combinaciones de los términos: motivación, motivación laboral, personal de enfermería y planes para motivación del personal, en inglés, español y portugués. Se incluyeron todos los artículos que responden al objetivo de la revisión, excluyendo aquellas publicaciones que tratan la motivación laboral en otros profesionales y las que abordan la motivación en estudiantes de enfermería. Se seleccionaron 51 artículos que cumplían con los criterios de inclusión y los resultados se organizaron en dos grandes categorías: 1) Evaluación del estado de motivación laboral para realizar la gestión y, 2) Gestión de la motivación a través de incentivos. Se encuentra que para la medición de la motivación del personal de enfermería se utilizan instrumentos psicométricos que incluyen variables asociadas a calidad de vida laboral, satisfacción en el trabajo y clima organizacional, entre otros, mientras que para gestionar la motivación laboral en enfermería se han utilizado incentivos económicos, simbólicos, sociales o de posición. Se recomiendan seis pasos para gestionar la motivación del personal de enfermería en el HUNC.

Palabras clave: motivación, motivación laboral, personal de enfermería, planes para motivación del personal

(Fuente: DeCS Bireme: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>).

Abstract

With the purpose of analyzing the contributions of the researches in "labor motivation" to the management of the nursing service in the University Hospital of the National University of Colombia, a structured search of the published scientific literature between 2000 and 2017 is carried out, the search included the databases: Academic Search Complete, Biblioteca Virtual en Salud, Business Source Complete, LILACS, Medline, Ovid Nursing, Pubmed, Scielo and Science Direct and was done with combinations of terms: motivation, job motivation, nursing staff and Plans for staff motivation, in English, Spanish and Portuguese. All articles that correspond to the objective of the review were included, excluding those publications that deal with work motivation in other professionals and those that address motivation in nursing students. We selected 51 articles that met the inclusion criteria and the results were organized into two broad categories: 1) Evaluation of the motivation status to perform the management and, 2) Managing motivation through incentives. It is found that for the measurement of the motivation of the nursing staff psychometric instruments are used that include variables associated to quality of work life, satisfaction at work and organizational climate, among others, while to manage nursing work motivation have been used Economic, symbolic, social or positional incentives. Six steps are recommended to manage the motivation of the nursing staff in the HUNC.

Keywords: motivation, work motivation, nursing staff, staff motivation plans (source: DeCS Bireme: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>).

Contenido

	Pág.
1. Marco teórico.....	3
1.1 Motivación	3
1.2 Motivación laboral	3
1.3 Teorías de motivación laboral	5
1.4 Hospital Universitario Nacional de Colombia	9
1.5 Evaluación del estado de motivación laboral	10
1.6 Gestión de la motivación laboral a través de incentivos.....	11
2. Metodología.....	15
3. Resultados.....	17
3.1 Evaluación del estado de motivación laboral para realizar la gestión	18
3.2 Gestión de la motivación a través de incentivos	20
3.2.1 Incentivos no financieros	20
3.2.1.1 Incentivos no financieros grupales	20
3.2.1.2 Incentivos no financieros individuales	21
3.2.1.3 Incentivos no financieros mixtos	22
3.2.2 Incentivos financieros	24
3.2.3 Incentivos basados en el desempeño	26
4. Conclusiones y recomendaciones.....	29
4.1 Conclusiones.....	29
4.2 Recomendaciones para el HUNC.....	31

Lista de tablas e ilustraciones

	Pág.
Tabla 1. Evolución de las teorías de motivación laboral.	5
Tabla 2. Tipos de incentivos.....	11
Tabla 4. Hogwood and Gunn's 10 condiciones previas para la implementación de política de incentivos financieros.....	26
Ilustración 1. Distribución de resultados según Base de Datos	17

Introducción

Durante el siglo XX surgieron las primeras investigaciones en cuanto a aspectos relacionados con la motivación en el trabajo y su relación con la productividad laboral. Es así como empiezan a avanzar diversas teorías en torno al tema, llegando a diferentes conclusiones importantes, entre ellas, el hecho de que un trabajador que tenga una fuerte motivación en su trabajo, será más eficaz, más responsable y puede propiciar un mejor clima laboral (García, 2012).

Así las cosas, diversas organizaciones se comprometen a conocer cuáles son los intereses de sus empleados y qué actividades les son más afines, con el propósito de lograr que, al realizar sus labores, se sientan satisfechos y motivados tanto en el ámbito personal como profesional. De hecho, una buena gestión de la motivación en los trabajadores representa una preocupación constante de los administradores de cualquier organización (Chang Yui, 2010).

Entre los sectores organizacionales que más se preocupan por velar por la motivación de sus trabajadores, se encuentran las instituciones del sector de la salud. En este sector, hay un empeño permanentemente por producir más cantidad y mejor calidad de los servicios ofrecidos, cuestión poco sencilla en un mundo competitivo y globalizado como el actual.

Ya que se ha encontrado que la baja motivación influye negativamente en los resultados individuales de los trabajadores de la salud, en las instituciones y en el conjunto del sistema de salud, un objetivo importante de la gestión de los recursos humanos en este sector es trabajar fuertemente por fortalecer la motivación de los trabajadores adscritos a estas instituciones (Weller, 2008). Para lograr sus objetivos los gerentes de la salud, recurren a la implementación y/o mejora de múltiples procesos, tales como: capacitaciones, remuneraciones, mejora en condiciones de trabajo, motivación, clima organizacional, relaciones humanas, políticas de contratación, seguridad, liderazgo, sistemas de recompensa, etc.

Estudiar la motivación laboral en el personal de enfermería es relevante, puesto que es el mayor capital humano en cualquier organización hospitalaria, conformando más del 60% de la fuerza de trabajo en salud y cubriendo el 80% de las necesidades de atención. Adicionalmente, suele corresponder a la primera línea de atención, ya que promueve la salud y la prevención de enfermedades, gestiona los servicios, programas de salud y cuidados de los individuos, familia y comunidad. Como son un sector escaso, se deben hacer más esfuerzos para retenerlos en sus puestos de trabajo, para lo cual es inaplazable gestionar los factores que motivan su desempeño (OPS, 2015).

Teniendo en cuenta los puntos que han sido citados anteriormente, se cree indispensable ahondar en esta importante temática a profundidad. Así entonces, el presente trabajo, propugna por inscribir ciertas circunstancias actuales en estas teorías. Por esto, se ha escogido como propósito del presente trabajo: Analizar los aportes de los conceptos de “motivación laboral” a la gestión del servicio de enfermería en el Hospital Universitario de la Universidad Nacional de Colombia.

Para lo cual se proponen como objetivos específicos:

- Realizar una revisión bibliográfica de la producción académica y científica que relaciona los términos “motivación laboral” y “enfermería”, en el periodo 2000-2017.
- Efectuar un análisis desde la perspectiva de las teorías de la motivación utilizadas, los mecanismos de aplicación y los resultados reportados.
- Identificar potenciales aportes de los hallazgos para la gestión del servicio de enfermería del HUNC.

1. Marco teórico

Para poder comprender la temática de forma clara y concisa, es indispensable desglosar uno a uno los conceptos con los que se va a trabajar. A continuación, se presentarán cada uno de ellos, los cuales servirán de referente más adelante para la comprensión puntual del tema concerniente.

1.1 Motivación

Entre las eminencias que han ahondado en este concepto, se encuentran Sócrates, Platón, Aristóteles, Tomás de Aquino, entre otros, quienes enfatizaron en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos, mientras que Descartes distinguió entre los aspectos pasivos y activos de la motivación y Darwin formuló la idea de instinto y su origen genético, ya que motivar implica acción y, supone reacción ante algo. No existe una sola conducta motivadora, sin embargo, toda conducta motivadora está dirigida u orientada hacia una meta (Gallardo, Espluga, & Triadó, 2007).

Remitiéndose a una definición más concreta y actual, se trae a colación lo referido por la RAE, en donde se encuentra que la motivación es un: “Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona” (RAE, 2016). Es decir que aquello que impulsa a las personas a realizar una determinada actividad o a responder con un comportamiento u otro ante una situación concreta, es la **motivación**.

1.2 Motivación laboral

La **motivación laboral** puede explicar el por qué algunas personas trabajan con empeño y otras no. En este sentido se puede comprender como la fuerza que estimula al trabajador para conseguir y satisfacer sus propias necesidades, y así mismo alcanzar los objetivos propuestos a través del desarrollo de su trabajo (García, 2012).

En otras palabras, la motivación laboral es un proceso psicológico el cual resulta de la interacción entre el individuo (necesidades, valores, cogniciones, intereses, metas, etc.) y el ambiente (condiciones de trabajo, tipo de tarea, retroalimentación, presión temporal, etc.), en donde, la relación dinámica de los procesos implicados, su carácter subjetivo y la importancia de los factores situacionales juegan un papel central a la hora de investigar y comprender este fenómeno (Arrieta Salas, 2008).

La conducta motivada en el ambiente laboral, requiere de un *motivo* inicial para ponerse en marcha. Este puede ser personal o de trabajo, se presenta como impulso, tendencia, deseo o necesidad, y conduce a la acción. Entonces, la motivación es un elemento que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta del trabajador hacia el logro de objetivos organizacionales o de la misma persona, permitiendo así que los directivos manejen estos aspectos con el fin de que su empresa funcione mejor y sus colaboradores se sientan satisfechos y logren realizarse (Parera Monfort & González Núñez, 2005).

Para analizar la motivación laboral, han predominado dos grandes corrientes, las cuales están condicionadas por la posición que ocupan los actores en el proceso productivo y las ideologías que las justifican (Pérez Rubio, 1997):

- Parte de la empresa como una continuidad social en la que la satisfacción y adaptación se plantean en términos de productividad y eficacia en el trabajo.
- Plantea los problemas de satisfacción e insatisfacción en términos de dominación y alienación.

Para analizar las aspiraciones, motivaciones y orientaciones de los trabajadores se deben tener en cuenta las condiciones sociales en donde se desarrolla la actividad laboral, por lo que el contexto de la motivación debe situarse en tres niveles unidos entre sí, estos son (Pérez Rubio, 1997):

- **Ámbito del trabajo:** condiciones el trabajo, características de la organización de la producción, sistemas de intercambio entre los trabajadores y la organización (remuneración, productividad, etc.).
- **Sistema de relaciones sociales en torno a la actividad laboral:** organización formal e informal de la empresa, los grupos de pertenencia y referencia, modelos y agentes de socialización, etc.

- Los sistemas sociales y modelos culturales: estructura de clases, sistemas ideológicos, etc.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede concluir que los estudios alrededor de la motivación laboral, aseguran que esta es un proceso multicausal, dinámico e interno, el cual no es observable directamente, aunque resulta factible su estudio y el conocimiento de las causas por las cuales las personas se comportan de una manera u otra y varían su respuesta ante una misma situación (Parera Monfort & González Núñez, 2005). Esta factibilidad ayuda a que las investigaciones y estudios al respecto vayan incrementándose, pudiendo así favorecer y mejorar cada vez más la calidad de vida de los trabajadores.

1.3 Teorías de motivación laboral

Con el inicio de la industrialización a principios del siglo XVIII se complejizaron las relaciones personales en el trabajo, hubo entonces una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores, por lo cual se hacía urgente equilibrar los intereses de los empresarios y los de los trabajadores. Para 1920, la creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), permitió evidenciar la importancia del bienestar de los trabajadores y se inició la legislación sobre las condiciones laborales (García, 2012).

Fue en el siglo XX cuando aparecieron las primeras teorías que relacionaban el desempeño con la motivación laboral. Desde ese momento surgen diversos paradigmas que explican diferentes elementos que inciden en el actuar de las personas en su trabajo. Entonces, se pueden clasificar estas teorías en función del objeto de estudio, siendo llamadas: teorías de contenido y teorías de proceso (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008).

Las teorías de contenido son aquellas que describen los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todos los individuos tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas.

Por otro lado, las teorías de proceso se centran en describir la forma de potenciar, dirigir y concluir la conducta en el trabajo.

Tabla 1. Evolución de las teorías de motivación laboral.

Teorías de la motivación	
Teorías de contenido	Jerarquía de las Necesidades de Maslow (1954)
	Teoría bifactorial Herzberg (1959)
	Teoría X-Y de McGregor (1960)
	Teorías de las motivaciones sociales de McClelland (1951,1961)
	Teoría ERC de Alderfer (1969, 1972)
Teorías del proceso	Teoría de la Expectativa-Valor (Porter-Lawler, 1968; Vroom 1964 y otros)
	Teoría de la equidad de Adams (1963, 1965)
	Teoría del establecimiento de metas (Locke, 1968)

Fuente: Creación propia.

A continuación, se enunciarán las teorías que han tenido mayor renombre y relevancia en toda la historia de estudios respecto al tema en cuestión. Se hace el recorrido por las diferentes teorías, con el fin de contextualizar al lector y construir una base teórica sólida que pueda ser de utilidad en el subsiguiente desarrollo de la temática planteada.

- **Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow (1945):** Como punto de partida se denota la concepción de la motivación asociada a esfuerzos y necesidades. Esta teoría se estructura en una pirámide donde existen cinco clases diferentes de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, estimación y auto-realización. Éstas, son organizadas jerárquicamente, posicionándose en la base aquellas necesidades primarias, luego las necesidades en desarrollo y finalmente cuando las anteriores están totalmente satisfechas, surgen las necesidades superiores. Propone además, que la necesidad de auto-realización es la última que se satisface, caracterizada por ser la necesidad de crecer y desarrollarse psicológicamente para encontrar la propia identidad y realizar el potencial que cada persona posee; es una necesidad de crecimiento que nunca queda totalmente satisfecha (Parera Monfort & González Núñez, 2005).
- **Teoría de los dos factores de Herzberg (1959):** Esta teoría establece la existencia de dos factores los *higiénicos* o *extrínsecos* (que causan insatisfacción) y los *motivadores* o *intrínsecos* (que causan motivación). En el primer grupo se encuentran factores como las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, políticas de la empresa y la supervisión. En el segundo grupo, están por

ejemplo: el contenido del cargo y las tareas, responsabilidad, reconocimiento y crecimiento; estas son indispensables si se quiere que la persona esté motivada y eleve su desempeño laboral (Parera Monfort & González Núñez, 2005).

- **Teoría X-Y de McGregor (1960):** Aquí se proponen dos posiciones diferentes de analizar al ser humano. Por un lado, la *negativa* o *teoría X* y por otro lado, la *positiva* o *teoría Y*. Douglas McGregor estudió la manera en la que los gerentes trataban a sus empleados, encontró que la visión del gerente acerca de la naturaleza de los seres humanos se agrupaba en algunos supuestos y con base en estos, tendía a moldear su comportamiento hacia sus subordinados. Desde la perspectiva de la *teoría X* a los empleados inherentemente les disgusta trabajar y, siempre que sea posible, tratarán de evitarlo, como les disgusta trabajar, deben ser reprimidos, controlados o amenazados con castigos para lograr las metas, los empleados evitarán responsabilidades y buscarán dirección formal siempre que sea posible, la mayoría de los trabajadores coloca la seguridad por encima de todos los demás factores asociados con el trabajo y mostrarán muy poca ambición. En contraste la *teoría Y* establece que los empleados pueden percibir el trabajo tan natural como descansar o jugar, ejercitarán la autodirección y el autocontrol si están comprometidos con sus objetivos, pueden aprender a aceptar e incluso buscar la responsabilidad y, la habilidad de tomar decisiones innovadoras se halla ampliamente dispersa en toda la población y no necesariamente es propiedad exclusiva de aquellos que tienen puestos gerenciales (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008).
- **Teoría de factores motivacionales de Mc Clelland (1961, 1975):** esta plantea que existen tres factores motivacionales basados en las necesidades. El primero es de logro: afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo. El segundo, de poder: necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos. Y finalmente de afiliación: necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas. Estas desempeñan un papel de consideración en la predicción del éxito directivo (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008).
- **Teoría ERC de Alderfer (1969, 1972):** Clayton Alderfer, realizó una revisión de las necesidades de Maslow con el fin de superar algunas de sus debilidades, y estimó que existía una jerarquía con tres grandes niveles de necesidades: 1) Necesidades

de existencia, incluyen las fisiológicas y de seguridad, 2) Necesidades de relación, incluyen las sociales y de reconocimiento externo y, 3) Necesidades de crecimiento, incluyen las de autorrealización y autoestima. A diferencia de la teoría de Maslow, esta plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente. Así mismo, afirma que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las inferiores (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008).

- **Teoría de la Expectativa-Valor (Porter-Lawler, 1968; Vroom 1964 y otros):** Explica la conducta a través de la elección consciente de niveles de esfuerzos alternativos, los cuales están dados por posibilidades subjetivas que conducen a determinados resultados. Los conceptos claves en esta teoría son: *resultado*, es la consecuencia de una conducta relacionada con una necesidad potencial (aumento de salario, promoción, reconocimiento, aceptación de los compañeros); *valencia*, es el grado en que es deseable o no un resultado y expectativa; y, la *expectativa*, es la probabilidad percibida de que ocurra una conducta dada. Esta teoría postula un proceso de elección deliberado y racional, además establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado (Parera Monfort & González Núñez, 2005).
- **Teoría de la equidad de Adams (1963, 1965):** propone que los empleados comparan lo que *aportan* al trabajo como esfuerzo, competencias, experiencia o educación, con sus *resultados* como salario, aumento o reconocimiento, con los de sus pares en el mundo laboral. Si la comparación es considerada equivalente, se habla de un estado de equidad, es decir, a iguales aportes, iguales resultados. Pero, si la comparación es inequitativa, se habla de un estado de desigualdad. El referente que la persona utilice es un factor clave, los empleados pueden tener cuatro referentes para comparar: 1) Yo interior: las experiencias del empleado en otro cargo en la organización actual; 2) Yo exterior: las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual; 3) Otro interior: otro u otros individuos dentro de la organización actual; y, 4) Otro exterior: otro u otros individuos fuera de la organización actual (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008).

- **Teoría del establecimiento de metas (Locke, 1968):** Señala que la conducta de las personas está regulada por las *metas e intenciones* individuales. Las *metas* influyen sobre el comportamiento, ya sea a través de las características de la tarea, los incentivos, la supervisión y la retroalimentación sobre la actuación. Al analizar las relaciones entre las metas propuestas y el nivel de ejecución se concluye que llevan a un mejor rendimiento las metas concretas que las inespecíficas, las metas difíciles, una vez aceptadas, que las fáciles y la existencia de retroalimentación, sobre todo si está generada por la propia persona (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008).

Se puede apreciar, que la motivación en el trabajo ha constituido un proceso de vital importancia tanto desde la perspectiva de la gestión organizacional como desde la perspectiva de la investigación. Esto evidenciado en el gran número de teorías que se han desarrollado al respecto y la gran cantidad de investigaciones que se han llevado a cabo hasta el momento. El interés principal de estos esfuerzos se ha orientado hacia cuatro fines: identificar los componentes centrales de la motivación en el trabajo, elaborar modelos adecuados para investigarlo, contrastar empíricamente los modelos y teorías propuestos, y derivar a nivel pragmático resultados de interés para la gestión organizacional (Arrieta Salas, 2008).

Ahora bien, ya habiendo realizado un recorrido por las teorías fundamentales en cuanto a la motivación en el trabajo, a continuación, se realizará ahínco en la contextualización de la población con la que se trabajará. A saber, el Hospital Universitario Nacional de Colombia.

1.4 Hospital Universitario Nacional de Colombia

Los hospitales son instituciones que proveen atención a pacientes, a través de personal especializado como médicos, enfermeras, etc. con el fin de recuperar la salud o mejorar la calidad de vida de los pacientes. Los hospitales que operan como instituciones académicas y educativas, incluidos los de tipo universitario, son organizaciones que cuentan con servicios especializados, diversificados y complejos, que sirven a grandes poblaciones y usuarios de todo tipo. Son instituciones muy sensibles a los cambios en la demanda, los métodos de financiamiento, la competencia de mercado y, con frecuencia, son colocados

en situación de desventaja por sus altos costos, debido a su papel educativo y de investigación (Agudelo Calderón, y otros, 2008).

El Hospital Universitario Nacional de Colombia surge a partir del reconocimiento que hace la Universidad Nacional de la necesidad de dotar a sus Facultades de Salud de un espacio hospitalario propio en el que como primer centro académico del país pueda desarrollar sus tareas misionales, de docencia, investigación y extensión. Es así, como la Universidad adquirió en el 2005 las instalaciones de la antigua Clínica Santa Rosa de la caja Nacional de Previsión para desarrollar allí un proyecto hospitalario acorde con los objetivos misionales universitarios (Arteaga Díaz, 2014).

El 27 de mayo de 2016 se inauguró el Hospital Universitario Nacional de Colombia, adscrito a la Universidad Nacional. Desde entonces, el Hospital Universitario Nacional funciona con 230 camas, ocho quirófanos, 50 consultorios y 15 unidades para cuidados intermedios. El 26% de los empleados tienen carácter administrativo y el 74% presta servicios asistenciales (Ministerio de Educación, 2016).

La determinación del talento humano para el Hospital Universitario es de gran trascendencia puesto que afecta directamente múltiples y valiosos aspectos como la viabilidad y sostenibilidad del HUNC. Los siguientes aspectos evidencian la importancia de una buena gestión del talento humano en el hospital: representan entre el 40 y el 50 % del gasto; es el responsable de los resultados en calidad técnica según su desempeño, idoneidad y pericia, del talento humano también depende la calidad de los egresados, puesto que cualquiera de los trabajadores, independiente del nivel o categoría, es fuente de enseñanza y formación (Arteaga Díaz, 2014).

1.5 Evaluación del estado de motivación laboral

El monitoreo de la motivación de los profesionales debe incorporarse a los instrumentos habituales de gestión, si se pretende un funcionamiento eficiente de los servicios de salud y una adecuada cultura organizacional. Es fundamental indagar si los profesionales que trabajan en estos servicios están motivados, qué les motiva y en qué medida la organización satisface sus expectativas (Álvarez Baza, 2003).

Para los profesionales de la salud, la calidad del trabajo depende fundamentalmente de su motivación, su interés y su preocupación para mejorar la salud de los usuarios. Por lo cual hay que tener en cuenta que la motivación es personal, y es importante que desde las organizaciones se conozcan las necesidades laborales individuales y canalicen las potencialidades personales en beneficio de los profesionales y de la organización (Álvarez Baza, 2003).

1.6 Gestión de la motivación laboral a través de incentivos

La creciente diferencia entre la oferta de profesionales de salud y la demanda de sus servicios es un problema esencial de salud y de desarrollo en todo el mundo. Los políticos, los planificadores y los gestores siguen buscando medios eficaces para contratar y retener al personal. Un modo de conseguirlo consiste en preparar y aplicar planes de incentivos o motivación eficaces. Una estrategia eficaz de gestión de la motivación laboral permitirá mejorar los resultados de los trabajadores y reducir la rápida deserción de los mismos. La motivación a través de incentivos puede ser el medio por el cual las instituciones de salud atraigan y retengan a sus profesionales, los cuales son esenciales y muy demandados (Weller, 2008).

Un incentivo es un estímulo que, al aplicarse a nivel de un individuo, organización o sector, mueve, incita o provoca una acción. Este estímulo puede ser material (dinero), simbólico (reconocimiento), social (aceptación por los demás), de poder o posición (prestigio), y puede significar un beneficio o recompensa o un costo o castigo. Es decir, los incentivos pueden tener un carácter positivo cuando premian a quien muestra el comportamiento deseado o negativo cuando castigan a quien se desvía de dicho comportamiento (Urrego Ángel, 2016).

Los planes de incentivos para los profesionales de la salud que logran cumplir sus objetivos se caracterizan por tener objetivos claros, ser realistas, aplicables, reflejan las necesidades y las preferencias de los profesionales de salud, están bien diseñados, son estratégicos, están adaptados a su finalidad, son contextualmente adecuados, son justos, equitativos, transparentes, pueden medirse e incorporan elementos financieros y no financieros (Weller, 2008).

Los incentivos financieros, forman parte del contrato de trabajo, y suponen pagos monetarios directos del empleador al empleado. Sin embargo, no son suficientes para retener y motivar al personal. Los incentivos no financieros, los cuales son especialmente importantes para las organizaciones en las que la limitada financiación restringe su capacidad para conceder recompensas financieras, implican recompensas al personal no monetarias, lo cual implica, una inversión considerable de tiempo y de energía y el compromiso de toda la organización (Weller, 2008).

Tabla 2. Tipos de incentivos.

Financieros	No financieros
Los términos y condiciones de empleo: <ul style="list-style-type: none"> • Salario/sueldo • Pensión • Seguros (por ejemplo, de enfermedad) • Primas (por ejemplo, de vivienda, para vestido, para el cuidado de los niños, de transporte, aparcamiento) • Permiso pagado 	Entorno de trabajo favorable: <ul style="list-style-type: none"> • Autonomía en el trabajo y claridad de las funciones y responsabilidades • Recursos suficientes • Reconocimiento del trabajo y de los objetivos conseguidos • Dirección favorable y estructuras de iguales • Carga de trabajo adecuada y gestión eficaz de ésta • Gestión eficaz de los riesgos para la salud y la seguridad laboral, y un lugar de trabajo seguro y limpio • Eficaz representación de los empleados y comunicación con ellos • Política obligatoria de igualdad de oportunidades • Permiso de maternidad/paternidad • Empleo sostenible
Primas por resultados: <ul style="list-style-type: none"> • Consecución de los objetivos de resultados • Años de servicio • Ubicación o tipo del trabajo (por ejemplo, lugares alejados) 	Flexibilidad en los contratos de empleo: <ul style="list-style-type: none"> • Horarios de trabajo flexibles • Interrupciones de la carrera profesional planificadas
Otras ayudas financieras: <ul style="list-style-type: none"> • Becas • Préstamos: aprobación, devolución 	Apoyo al desarrollo profesional: <ul style="list-style-type: none"> • Supervisión eficaz • Estructuras de instructores y de mentores • Acceso/apoyo a la formación y capacitación • Permiso sabático y de estudios
	Acceso a servicios tales como los de: <ul style="list-style-type: none"> • Salud • Cuidado de niños y escuelas • Instalaciones de recreo • Vivienda • Transporte
	Recompensas intrínsecas: <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción en el trabajo

	<ul style="list-style-type: none">• Realización personal• Compromiso con valores compartidos• Respeto de los compañeros y de la comunidad• Ser miembro del equipo, pertenencia
--	---

Fuente: (Weller, 2008)

2. Metodología

La presente es una revisión temática de tipo descriptiva, elaborada a partir de trabajos académicos y científicos que se han desarrollado en torno a la gestión de la motivación laboral en enfermería, en el periodo comprendido entre 2000-2017.

Con los descriptores motivación, motivación laboral, personal de enfermería, planes para motivación del personal, en inglés, español y portugués, se consultaron artículos ubicados en las bases de datos *Academic Search Complete*, *Biblioteca Virtual en Salud*, *Business Source Complete*, *LILACS*, *Medline*, *Ovid Nursing*, *Pubmed*, *Scielo* y *Science Direct*.

Se incluyen todos los artículos que responden al objetivo de la revisión teniendo como parámetros de inclusión aquellos artículos que describen la gestión motivacional de enfermería y medición de la motivación en enfermería publicados en el periodo comprendido entre el 2000 y el 2017 en español, inglés y portugués.

Como criterios de exclusión se consideró aquellas publicaciones que tratan la motivación laboral en otros profesionales, las publicaciones sobre motivación en estudiantes de enfermería y los que no se encontraban en "Full text".

Para analizar la información, se clasificaron las publicaciones encontradas en las siguientes categorías y subcategorías:

- Evaluación del estado de motivación laboral para realizar la gestión
- Gestión de la motivación a través de incentivos
 - Incentivos no financieros
 - Incentivos no financieros grupales
 - Incentivos no financieros individuales
 - Incentivos no financieros mixtos
 - Incentivos financieros
 - Incentivos basados en el desempeño

3.Resultados

Se identificaron y seleccionaron 51 artículos que cumplían con los criterios de inclusión para la investigación, publicados entre 2000 y 2017. La mayor producción corresponde al 2010 y el 2016: 7 artículos reportados en cada año (13,7% cada uno), seguidos por el 2011 y el 2015 con 6 artículos reportados en cada año (11,8% cada uno); lo cual puede asociarse al auge que ha tenido el tema por la escasez de enfermeras a nivel mundial. Así, la literatura existente de motivación laboral en enfermería se ubicó en todos los continentes, con predominio del idioma inglés (62,7%).

La siguiente ilustración muestra la distribución de los resultados según la base de datos en la cual se ubicó.

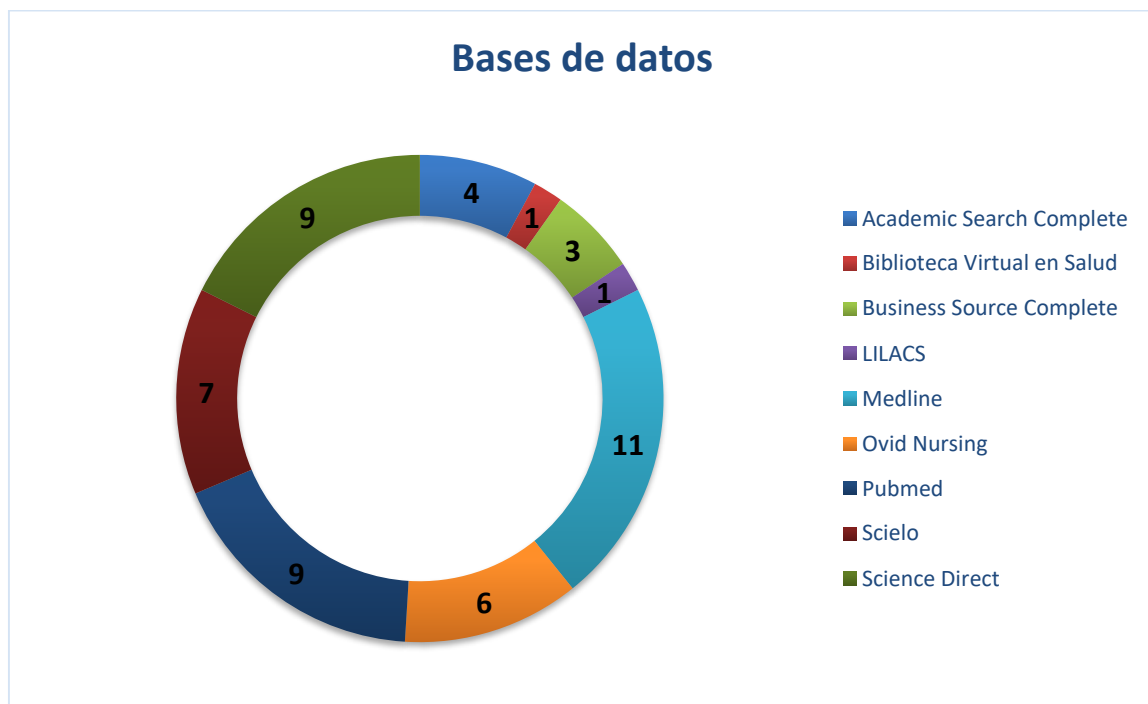


Ilustración 1. Distribución de resultados según Base de Datos

3.1 Evaluación del estado de motivación laboral para realizar la gestión

Para mejorar la administración y comprensión del recurso humano, se considera esencial el análisis continuo de las motivaciones de los trabajadores (Azêdo & Alves, 2013) (Abraão, Bezerra, Branquinho, & Paranaguá, 2010). Es vital para una buena gestión conocer las particularidades de los grupos con los que se labora y así determinar qué factores los motiva a realizar mejor su trabajo o a elegir desempeñarse en una u otra área (Gulzar, Shamim, & Khuwaja, 2010). En enfermería hay dos aspectos que la literatura científica ha señalado como diferenciales de las motivaciones en el trabajo, derivadas del hecho de que la mayor parte de la fuerza laboral suele ser femenina: de una parte se encuentra la importancia del proyecto familiar personal y sus variaciones en el tiempo, en particular en relación con los hijos y de otra la percepción del equilibrio entre remuneración y responsabilidad a cargo (Gomes & Proença, 2015).

El medir la motivación laboral en el profesional facilita no sólo la gestión de la motivación, sino también otros aspectos organizacionales de importancia como lo es la satisfacción laboral, aspecto más asociado a la motivación laboral (Chaves, Ramos, & Niglio de Figueiredo, 2011) (Biegger, De Geest, Schubert, & Ausserhofer, 2016) (Chaves, Ramos, & Niglio de Figueiredo, 2011) (Kudo, y otros, 2010) (Tzeng, 2002), el clima organizacional (Díaz Piñera, Rodríguez Salvá, Balcindes Acosta, De Vos, & Van der Stuyfs, 2016), la cultura organizacional (Janus, 2014) y la calidad de vida laboral (Fernández Araque, Cuairan Sola, & Curbelo Rodríguez, 2016) (Puello Vilorio, y otros, 2014). De esta manera, se encuentra que muchos de los instrumentos utilizados para hacer mediciones de aspectos organizacionales que afectan al trabajador incluyen la motivación laboral (Cortés Rubio, y otros, 2003) y, se ha propuesto disminuir eventos como el Burnout a través de la motivación en el trabajo (Papathanasiou, y otros, 2014). Incluso, se ha estudiado cómo a través de la motivación laboral se puede retener el personal en la organización, disminuyendo los costos que implica la alta rotación de enfermeras (Tzeng, 2002). También se ha determinado que la motivación laboral es la variable que mayor correlación tiene con la calidad, seguida de la satisfacción laboral, y por último del liderazgo (Junco, Tápanes, Torres, Díaz, & Gutiérrez, 2009).

Los gerentes a nivel micro y globalmente las organizaciones gubernamentales encargadas de la planificación de la fuerza de trabajo de enfermería deben entender y conocer los factores que motivan a las enfermeras y que hacen que deseen permanecer o dejar la profesión, con el fin de desarrollar estrategias para abordar sus preocupaciones (Jamieson, Kirk, Wright, & Andrew, 2015). También, es importante tener claro que la motivación se puede utilizar desde la gerencia con diferentes objetivos, por ejemplo, motivar para cumplir políticas y prácticas como las planteadas por los comités de infecciones (Cohen, 2003).

Se ha evidenciado que las funciones y actividades del profesional de enfermería se distribuyen en diferentes ámbitos, con múltiples satisfacciones, pero en muchas ocasiones se realizan en condiciones deficientes, con alta demanda y estrés, pero con motivación y compromiso (Següel Palma, Valenzuela Sūazo, & Sanhueza Alvarado, 2015). La baja motivación de los trabajadores de salud se caracteriza por las malas prácticas, incluidas las actitudes negativas hacia los clientes, los retrasos, el absentismo laboral y la migración de los trabajadores de la salud (Aninanya, y otros, 2016).

Los estudios en los cuales se mide la motivación laboral en enfermería han utilizado las diferentes teorías motivacionales tales como la de Maslow (Regis & Porto, 2011), la teoría bifactorial de Herzberg (Somense & Duran, 2014) e incluso teorías integrativas de la motivación laboral (Oliveros, Fandiño, & Torres, 2016). Esto a través de instrumentos como la Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS) de Fernández Seara, en que se evalúan seis factores y cinco componentes de las motivaciones psicosociales en el mundo laboral y se predice el futuro comportamiento del sujeto sobre todo en el ámbito laboral (Álvarez Baza, 2003).

Una medida mucho más objetiva de la motivación del personal de enfermería en la institución se puede realizar a través de las estadísticas de rotación de personal. Se ha evidenciado que las enfermeras ven esta rotación como algo positivo para su carrera puesto que les permite adquirir conocimientos de las diferentes áreas de desempeño profesional, sin embargo, una institución que permita el crecimiento laboral internamente va a generar una mayor retención del personal y una disminución en la rotación (Järvi & Uusitalo, 2004) (Chang, y otros, 2015) (Nassar, Abdou, & Mohmoud, 2011).

Con los cambios presentados en los últimos años, las organizaciones deben cambiar sus modelos de gestión por unos más eficientes y adecuados a las necesidades del mercado, en este panorama el potencial humano se convierte en uno de los principales recursos de la organización. Siendo necesario satisfacer y atender sus necesidades, haciéndose necesaria su motivación a través del marketing direccionado al interior de la empresa o marketing interno (MI), el cual debe preceder a cualquier tipo de marketing externo. El MI es un medio para alcanzar los objetivos de las organizaciones a través de la motivación de los colaboradores puesto que ayuda a mantener y conquistar al cliente interno. Aunque no todas las empresas adoptan este concepto, se ha demostrado la relación de MI, la satisfacción de los empleados y su motivación. El concepto de MI asociado a las organizaciones surge en la literatura del marketing y gestión de servicios al final de la década de los 70's, el término consideraba a los colaboradores como el cliente interno y surge como una herramienta de gestión que tiene como objetivo desarrollar una organización centrada en el cliente, motivando y capacitando a sus empleados para alcanzar los objetivos organizacionales (Azêdo & Alves, 2013).

3.2 Gestión de la motivación a través de incentivos

3.2.1 Incentivos no financieros

Es importante crear un sistema de incentivos sólido, que permita motivar, atraer y retener a las enfermeras, especialmente en la actual escasez internacional de profesionales en esta área (Alamri & Zuraikat , 2011).

Los incentivos no financieros, aunque parecen de poca importancia o poco impacto para aumentar la motivación de los enfermeros han mostrado tener buenos resultados, se pueden agrupar dependiendo de la manera de brindarlos al personal: grupales, individuales o mixtos.

3.2.1.1 Incentivos no financieros grupales

Los incentivos no financieros grupales son un conjunto de incentivos que permiten promover el trabajo en equipo con el fin de involucrar a los trabajadores en el cumplimiento

de los objetivos de la empresa. En enfermería, se evidencia como objetivos principales de la gestión, el mejorar la calidad de las relaciones interpersonales y la buena comunicación con los compañeros de trabajo y con los superiores, así como la confianza, el respeto y la consideración que sus superiores les brindan, esto se puede lograr a través de reuniones, donde los profesionales intercambien sus opiniones y experiencias permitiendo mejorar la relación entre los compañeros y el trabajo en equipo (Alves Pereira & Fávero, 2001) (Lambrou, Kontodimopoulos, & Niakas, 2010) (Oliveros, Fandiño, & Torres, 2016) (Álvarez Baza, 2003) (Toode, Routasalo, & Suominen, 2011).

Igual de importante a las características anteriores se encuentra el facultar a los profesionales, dándoles independencia y autonomía en su trabajo, ofreciéndoles la oportunidad de poner en práctica sus aptitudes sin que encuentren limitaciones desde el exterior (Álvarez Baza, 2003) (Alamri & Zuraikat, 2011). La literatura muestra que la motivación de los enfermeros se relaciona con autonomía, deberes, contenidos y responsabilidades del cargo (Somense & Duran, 2014) (Melara, Beccaria, Carta, & Contrin, 2006) (Oliveros, Fandiño, & Torres, 2016). Así como también el contar con un entorno laboral y ambiente cómodo y acogedor, pues en él los profesionales pasan gran parte de su vida (Álvarez Baza, 2003) (Kudo, y otros, 2010) (Tzeng, 2002) (Junco, Tápanes, Torres, Díaz, & Gutiérrez, 2009).

Por último en este grupo está el desarrollar habilidades de regulación emocional en el trabajo, las demandas emocionales del trabajo pueden ayudar a las enfermeras a estar más motivadas en el trabajo y mostrar un mayor bienestar fuera de él (Blanco Donoso, Demerouti, Garrosa Hernández, Moreno Jiménez, & Carmona Cobo, 2015). Además, las enfermeras que con decisión y de manera adecuada puede verbalizar sus deseos y sentimientos difíciles de manejar como la ira, tienen un mayor nivel de motivación en el trabajo (Engin & Cam, 2006).

3.2.1.2 Incentivos no financieros individuales

Al igual que los incentivos no salariales grupales mencionados hay uno que tiene un carácter esencialmente individual, y que los trabajadores de enfermería valoran mucho y es la posibilidad de obtener licencias para estudio, aunque muchas veces se ven afectadas por las limitaciones impuestas por el horario de trabajo. La necesidad de estudios de actualización y de desarrollo profesional es fuertemente apreciada por dos razones

principales: de una parte, está la percepción de la necesidad de “saber más” para desempeñarse mejor, y de otra, está la búsqueda de crecimiento profesional, es decir de satisfacer las aspiraciones de carrera (Biegger, De Geest, Schubert, & Ausserhofer, 2016) (Jamieson, Kirk, Wright, & Andrew, 2015).

3.2.1.3 Incentivos no financieros mixtos

Ahora bien, existe un grupo de incentivos no financieros que no se pueden catalogar como grupales o individuales, por lo tanto, se denominan incentivos mixtos. En este grupo se encuentra el reconocimiento de la labor de enfermería. La literatura muestra que este incentivo motiva más que la compensación monetaria, por el hecho de hacer sentir a la enfermera como importante, tanto para la institución como para los usuarios (Álvarez Baza, 2003) (Jooste & Hamani, 2017) (Negarandeh, Dehghan-Nayeri, & Ghasemi, 2015) (Brekke & Nyborg, 2010) (Toode, Routasalo, & Suominen, 2011). Se debe elevar el valor social de los profesionales, haciendo que los usuarios no sólo vean prestigio en la tecnología, las instalaciones o los procedimientos que se realizan en la institución, sino también en el equipo de profesionales que los atienden con una rapidez, eficacia y que además goza de una excelente preparación y calidad personal (Álvarez Baza, 2003) (Jooste & Hamani, 2017). Conjuntamente, brindar al profesional un ambiente laboral en el que se valore y se reconozca su trabajo, interviene directamente en su compromiso, autoestima y consecuentemente en su relación profesional con el trabajo y consigo mismo (Barbalho Lage & Da Silva Alves, 2016) (Jamieson, Kirk, Wright, & Andrew, 2015).

Sumado al reconocimiento se encuentra el evaluar la carga laboral, en especial aquellas que no se relacionan con el cuidado (que es la característica fundamental de la enfermería), tales como cargas adicionales de tipo administrativo que generan desmotivación y desgaste en las enfermeras (Lopera Betancur, Forero Pulido, & Paiva Duque, 2016). Teniendo en cuenta que el cuidado se reconoce como parte de la motivación de las enfermeras para ejercer su labor cotidiana, se ha identificado que el trabajo en sí mismo o los atributos del trabajo es una de las categorías más motivadoras para enfermería (Alves Pereira & Fávero, 2001) (Lambrou, Kontodimopoulos, & Niakas, 2010) (Negarandeh, Dehghan-Nayeri, & Ghasemi, 2015) (Gomes & Proença, 2015).

Por otra parte, el mejorar la capacidad profesional mediante la capacitación continua, que sirve a su vez de estímulo para los mismos profesionales, ayuda a retener y motivar a los profesionales de enfermería, permitiéndoles seguir creciendo profesionalmente y dar siempre lo mejor de sí en su desempeño laboral, pues fortalecen sus debilidades y mejoran sus habilidades, aprendiendo nuevos métodos y actualizando sus conocimientos para mejorar día a día la calidad de atención (Álvarez Baza, 2003) (Jooste & Hamani, 2017) (Gulzar, Shamim, & Khuwaja, 2010) (Alamri & Zuraikat, 2011) (Cartledge, 2001) (Bezerra, da Conceição Andrade, Santos de Andrade, Vieira, & Pimentel, 2010) (Cortés Rubio, y otros, 2003) (Alamri & Zuraikat, 2011). Sumado a la capacitación, el entrenamiento es un factor fundamental para mejorar la motivación laboral en enfermería, actividad que no sólo beneficia a quien se entrena, sino también al entrenador, favoreciendo la autoeficacia y la transferencia de comportamientos y conocimientos de varias técnicas de enfermería, y a la vez evita el deterioro de algunas habilidades en los profesionales que ya llevan más tiempo ejerciendo su labor y facilita la inserción de los profesionales nuevos en su cargo o recién graduados (Kushnir, Ehrenfeld, & Shalish, 2008).

A la vez, la gestión exitosa de la motivación de enfermería permite abrir vías de acceso a la promoción horizontal y vertical, dando posibilidades de que la persona encuentre el cargo que más se adapte a su perfil (Álvarez Baza, 2003) (Onishi & Kanda, 2010) (Gulzar, Shamim, & Khuwaja, 2010) (Dave, Dotson, Cazier, Chawla, & Badgett, 2011). Las oportunidades de crecimiento laboral, es decir, la posibilidad de liderar procesos o coordinar equipos de trabajo eleva la motivación, porque implica el reto de ser líder y adquirir nuevos conocimientos (Dall'Agnol, y otros, 2013) (Jooste & Hamani, 2017).

Los cambios organizacionales son otro de los aspectos importantes a tener en cuenta a la hora de gestionar la motivación en enfermería, estos pueden ser mediante inversión en recursos humanos y cambios en la política organizacional (Alves Pereira & Fávero, 2001). La mala organización del trabajo se encuentra como una de los factores más desmotivadores, por la forma en que son tratados los profesionales, las normas, los valores, los tipos de autoridad y poder ejercido (Alves Pereira & Fávero, 2001). Los cambios organizacionales tienen un efecto directo en el ambiente de trabajo, el empoderamiento, la satisfacción y la motivación. Sin embargo, es importante tener en cuenta al reformar una organización, prestar atención previamente a las opiniones del personal que trabaja allí; de lo contrario, el proceso de cambio puede no alcanzar sus objetivos (Kuokkanen, Suominen, Härkönen, Kukkurainen, & Doran, 2009). Además, estos

cambios deben permitir que el trabajador tenga estabilidad laboral y facilitar el poder combinar su trabajo con otras actividades relacionadas con el estudio o la familia (Abraão, Bezerra, Branquinho, & Paranaguá, 2010) (Batista, Vieira, Cardoso, & de Carvalho, 2005) (Toode, Routasalo, & Suominen, 2011).

Una manera de realizar el cambio organizacional es mediante la implantación de un estilo de gestión participativa, el éxito en la gestión de enfermería se encuentra en ser flexible y adaptable a una variedad de situaciones que aumentan la calidad de la atención al usuario (Nassar, Abdou, & Mohmoud, 2011). Las estructuras de gestión organizativa autoritarias con líneas de mando bien definidas han generado insatisfacción y conflicto en el trabajo de los profesionales de la salud. Por lo tanto, es importante cambiar el modelo de gestión por un modelo innovador que permita la participación colectiva de todos los profesionales. Estos modelos se centran en compartir decisiones entre el personal, los pacientes y otras partes interesadas de la organización, de manera que el liderazgo es flexible y la autonomía es compartida por todos los involucrados (Bernardes, y otros, 2015).

Finalmente, es importante evaluar la motivación de manera periódica, para medir los niveles de ésta y comprobar dónde y cuándo son necesarias nuevas iniciativas (Álvarez Baza, 2003).

Con todo lo expuesto, se puede concluir que la motivación del enfermero la determina múltiples factores (Somense & Duran, 2014) (Melara, Beccaria, Carta, & Contrin, 2006) (Oliveros, Fandiño, & Torres, 2016), y que es indispensable tenerlos en cuenta para evaluarlos, monitorearlos e ir haciendo los cambios respectivos, con la finalidad de que vaya mejorando la calidad laboral y así mismo se incremente la motivación.

3.2.2 Incentivos financieros

Los incentivos financieros son una estrategia usada comúnmente para mejorar la motivación y retención en el trabajo, puesto que pueden conducir a la percepción de auto realización del personal (Gaki, Kontodimopoulos, & Niakas, 2013). Se ha evidenciado que la remuneración es uno de los factores más influyentes sobre la motivación en las enfermeras (Negussie, 2012) (Bezerra, da Conceição Andrade, Santos de Andrade, Vieira, & Pimentel, 2010). Sin embargo, muchas veces fracasa porque la implementación de

incentivos financieros requiere una cuidadosa planificación y gestión para evitar la pérdida de moral y las quejas del personal (Ditlopo, Blaauw, Rispel, Thomas, & Bidwell, 2013).

Los empleados deben percibir que la remuneración compensa el esfuerzo que se hace en el trabajo para mantener la motivación en el desarrollo del mismo (Brekke & Nyborg, 2010). La literatura evidencia que los enfermeros consideran que la remuneración no es el factor principal para la motivación en el trabajo, sin embargo, es uno de los factores de insatisfacción más frecuente (Batista, Vieira, Cardoso, & de Carvalho, 2005) (Gomes & Proença, 2015), por lo tanto, muchos hospitales en especial los que tienen escasos recursos, no necesariamente deben recurrir a este tipo de incentivos para motivar al personal de enfermería (Dave, Dotson, Cazier, Chawla, & Badgett, 2011)

El uso de incentivos financieros para motivar a los trabajadores de la salud ha tenido resultados diversos e impredecibles porque no sólo afectan la motivación sino también la moral (McDonald, Harrison, Checkland, Campbell, & Roland, 2007), generalmente ocupan uno de los principales factores de motivación no sólo en enfermería sino en general en los profesionales de la salud (Lambrou, Kontodimopoulos, & Niakas, 2010). Algunos estudios indican que los incentivos financieros sin incentivos no financieros complementarios, rara vez mejoran la motivación y el desempeño de los trabajadores de la salud a largo plazo (Kudo, y otros, 2010) (Alamri & Zuraikat, 2011). Cuando se implementan únicamente los financieros, se denota éxito inicialmente, pero fracasa cuando las ganancias no se comparan con el aumento de la carga de trabajo o si la distribución se percibe como no transparente o inequitativa.

Entonces, lo más recomendable son intervenciones motivacionales multifacéticas, que influyen simultáneamente en diferentes motivadores, los cuales pueden evaluarse a través de construcciones motivacionales, por ejemplo, satisfacción en el trabajo y autoeficacia (Aninanya, y otros, 2016). Los esfuerzos institucionales para mejorar la motivación de las enfermeras y así retenerlas en las instituciones deben incluir disposiciones salariales mejores y mayores oportunidades de desarrollo profesional (Chang, y otros, 2015).

Es importante a la hora de implementar el uso de este tipo de incentivos tener una estrategia clara para la evaluación. Hogwood y Gunn han utilizado como marco la evaluación de la implementación de estrategias de incentivos financieros en enfermería. Indican que a pesar de que este modelo ha sido criticado por ser idealista e imposible de

alcanzar, proporciona una visión útil a los desafíos de implementar políticas de incentivos a estos profesionales. Este marco es particularmente útil en la identificación de las fortalezas y debilidades del proceso de implementación de políticas, contribuyendo así al conocimiento de los procesos de implementación de incentivos económicos (Ditlopo, Blaauw, Rispel, Thomas, & Bidwell, 2013).

Tabla 3. Hogwood and Gunn's 10 condiciones previas para la implementación de política de incentivos financieros

Etapas	Descripción de la práctica
Limitaciones externas	Las circunstancias externas al organismo de ejecución no imponen restricciones
Tiempo y recursos	Se dispone de tiempo suficiente y recursos suficientes para el programa
Combinación de recursos	La combinación de recursos necesaria está disponible
Política basada en la teoría	La política a implementar se basa en una teoría válida de causa y efecto
Relaciones causa / efecto	La relación entre causa y efecto es directa y hay pocos, si es que hay enlaces intermedios
Relaciones de dependencia	Las relaciones de dependencia son mínimas
Acuerdos de objetivos	Hay acuerdo y entendimiento sobre los objetivos
Secuenciación de eventos	Las tareas se especifican completamente en secuencia correcta
Comunicación / coordinación	Hay comunicación y coordinación perfectas
Cumplimiento total	Los que están en la autoridad pueden exigir y obtener un cumplimiento perfecto

Fuente: (Ditlopo, Blaauw, Rispel, Thomas, & Bidwell, 2013)

3.2.3 Incentivos basados en el desempeño

A pesar de que la literatura no es muy profunda en este tipo de incentivos, los cuales consisten no sólo en premios financieros, sino también en no financieros otorgados a los trabajadores con mejor desempeño, se ha demostrado que los incentivos basados en desempeño se asocian con una ligera mejora en la motivación de los trabajadores. Estos alientan a los sujetos a trabajar más duro y ser más puntuales, aumentando el orgullo por el trabajo y la satisfacción laboral (Aninanya, y otros, 2016). Además el pago por

desempeño debe ser introducido como un estímulo para fomentar mejoras en la calidad de la asistencia sanitaria (McDonald, Harrison, Checkland, Campbell, & Roland , 2007).

Al gestionar la motivación de las enfermeras a través de incentivos basados en el desempeño, resulta fundamental establecer de qué manera se medirá el desempeño de los trabajadores. Es decir, si se tomará una medida de resultados institucionales globales como por ejemplo la satisfacción de los usuarios, una medida grupal por servicio o si se realizará de manera individual. También es posible realizarlo por acciones atribuibles al desempeño del personal de enfermería como la reducción de tasas de infección adquirida en el hospital o en número de eventos adversos. Por otra parte, las instituciones que también cumplen una misión educativa como los hospitales universitarios pueden establecer los incentivos por proyectos de innovación, por actividades de docencia o de investigación.

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

La motivación laboral es el impulso que tiene la persona hacia el desarrollo de su trabajo y está íntimamente ligado con la satisfacción laboral. Este tema ha empezado a trabajarse fuertemente alrededor de los profesionales de enfermería, debido a la escasez de enfermeras en el mundo y a que son una de las principales fuerzas de trabajo del sector salud.

Se han realizado varios estudios en torno al tema, algunos evalúan la implementación de estrategias motivacionales, otros tantos miden la motivación de enfermería a través de instrumentos psicométricos y algunos de manera indirecta tocan el tema, al trabajar la calidad de vida laboral, la satisfacción en el trabajo, el clima organizacional, etc.

Para gestionar la motivación laboral en enfermería se ha hecho uso de los *incentivos*. Estos son estímulos que al aplicarse a nivel de un individuo, organización o sector, mueven, incitan o provocan una determinada acción (Urrego Ángel, 2016). Pueden ser materiales, económicos, simbólicos, sociales o de posición. A pesar de ser tan variada la posibilidad de gestionar la motivación a través de incentivos, estos se han convertido en programas encaminados a ofrecer principalmente recompensas económicas, dejando de lado los incentivos que implican un esfuerzo menor para las organizaciones como los no financieros, los cuales son más valorados por el personal.

El personal de enfermería debe sentirse valorado y reconocido por la institución en donde labora, mediante acciones motivadoras como: reconocimiento, oportunidades de promoción laboral, entorno de trabajo confortable, independencia y autonomía en el actuar profesional, participación en las decisiones de la organización y posibilidades de desarrollo académico.

La gestión de la motivación laboral en enfermería implica la implementación de incentivos eficaces para que el trabajador se sienta motivado, satisfecho y orgulloso de desempeñar sus labores en la organización, lo cual repercute en su bienestar y calidad de vida laboral.

Es indispensable que antes de implementar estrategias de motivación laboral en la institución, se evalúen los diferentes factores que afectan dicha motivación en el trabajador. Esta evaluación debe incluir los factores *personales* (edad, expectativas en el trabajo, nivel de motivación actual, etc.), que son elementos individuales que repercuten en las actividades laborales y, también, se debe evaluar el *contexto* de la institución como salarios, gestión de recursos humanos y objetivos que se esperan de la motivación del trabajador.

Para que las estrategias de motivación laboral sean eficaces, se debe contar con objetivos claros, es decir, determinar a quién va dirigida la estrategia y cuál es el resultado que se pretende conseguir con esta estrategia (conseguir un determinado comportamiento, reducir las ausencias, evitar la rotación del personal, mejorar el clima organizacional, etc.).

A la vez, la organización requiere evaluar que la estrategia que implementa para motivar al personal sea realista y posible, identificando los recursos disponibles para ésta. Esto, ya que si se promete al empleado un incentivo que posteriormente no llega, generaría un ambiente de disgusto y desmotivación. Las estrategias de motivación laboral deben ser un reflejo de las necesidades y preferencias del personal, como se mencionó, se debe evaluar las preferencias y aspiraciones de los empleados, a través de encuestas de motivación laboral, antes de diseñar la estrategia.

La estrategia que se utilice debe adecuarse al contexto de la organización, puesto que cada organización tiene una cultura, unos objetivos y unas prioridades, las cuales se deben reflejar en la manera de gestionar la motivación en sus empleados. Los incentivos para motivar deben ser justos, equitativos y transparentes; si los empleados perciben desigualdad en el acceso a los incentivos se puede caer en la desmotivación, por lo cual la estrategia debe permitir que todos tengan la oportunidad de acceder a estos.

Como la gestión de la motivación laboral busca satisfacer un propósito institucional, la estrategia debe permitir la medición del proceso o de los resultados de su implementación, facilitando los ajustes y el mejoramiento continuo, puesto que los factores que motivan al

personal pueden cambiar, lo cual obliga a realizar evaluaciones periódicas de la motivación laboral.

Finalmente, para realizar una buena gestión de la motivación laboral en enfermería se requiere de incentivos tanto financieros como no financieros teniendo en cuenta las necesidades del personal y las posibilidades de la organización.

4.2 Recomendaciones para el HUNC

El Hospital Universitario Nacional de Colombia, fue inaugurado en el 2016, por lo cual hasta ahora está iniciando sus funciones hospitalarias y académicas, lo que permite que se realicen ajustes y mejoras en todos los aspectos entre los cuales está la gestión del talento humano y particularmente del personal de enfermería.

Gestionar la motivación laboral del personal de enfermería en el HUNC implica un compromiso institucional, debe estar orientada a cumplir un objetivo acorde al momento actual de la institución, además de satisfacer las necesidades del personal y representar una oportunidad tanto para el empleado como para la institución.

La literatura revisada muestra que los incentivos constituyen herramientas que las organizaciones pueden emplear para atraer, retener, motivar, dar satisfacción a su personal y mejorar sus resultados. Por lo anterior, se recomienda que el HUNC realice la gestión de la motivación laboral en enfermería a través del uso de incentivos.

Es claro que el HUNC debe implementar un plan para gestionar la motivación de los empleados, sin embargo, puede suceder que los objetivos no sean claros y se pierda el propósito del plan, o que a pesar de la implementación no se cumplan las expectativas organizacionales. Entonces, al recurrir a la evidencia se observa que, es indispensable contar con un plan de motivación laboral, el cual se debe ajustar y reorientar según lo que desee lograr la institución y según los resultados para irlo mejorando y perfeccionando.

A continuación, se presentan una serie de pasos que pueden orientar sobre cómo implementar una estrategia de motivación laboral en enfermería a través de incentivos en el HUNC:

1. Establecer un *objetivo* claro: éste debe ajustarse al contexto del HUNC, reconociendo que es una institución que no sólo brinda servicios de salud sino también académicos. A la vez, direccionando e incorporando esta estrategia al cumplimiento de objetivos macro a los cuales esté orientada la institución en la actualidad.
2. Evaluar las *necesidades* de enfermería en la institución: este punto es clave, la literatura es clara en establecer que todos los individuos se ven motivados por diferentes factores, los cuales pueden variar con el tiempo. Se presentaron diferentes estudios en los cuales se utilizaron instrumentos para medir la motivación laboral y los factores asociados a ésta, por lo tanto, quienes se encarguen de realizar la gestión de la motivación en enfermería deben realizar una medición antes de empezar el diseño de la estrategia. Es claro, que la institución no puede satisfacer las necesidades de todo el personal, por lo cual es importante también identificar factores comunes que motiven a las enfermeras, y a los que la institución pueda dar una respuesta.
3. Evaluar el *contexto* institucional: la gestión de la motivación laboral en enfermería debe estar enmarcada en una política institucional de nivel macro, dando respuesta a los propósitos de la institución. Se debe evaluar la posibilidad de cumplir con las expectativas que se den al personal (por ejemplo, no se puede crear la idea de entregar un carro cada mes a un trabajador cuando la institución no cuenta con el recurso para hacerlo). Entonces, es importante establecer los recursos (humanos, económicos, físicos, etc.) que la institución destinará para el desarrollo de la estrategia.
4. *Planeación estratégica*: la cual debe ser clara para que se pueda ejecutar y ajustar con el tiempo. Estableciendo metas y mecanismos de medición tanto de la implementación como de los resultados.
5. Elementos a incorporar en la estrategia de *incentivos*: estos se deben orientar según los resultados tanto de la evaluación de las necesidades del personal como de la evaluación del contexto institucional. Sin embargo, la evidencia ha mostrado que deben utilizarse incentivos financieros y no financieros, siendo estos últimos unos de los más importantes, en especial en contextos institucionales con pocos recursos económicos. Este trabajo presenta estrategias eficientes que cumplen con el objetivo de motivar al personal de enfermería que no implican una carga económica para la institución, sino una cultura institucional de reconocimiento a la labor de enfermería y la participación del personal.

6. *Evaluación* continua: ésta no debe pasarse por alto, ya que la motivación es un proceso dinámico, los factores que motivan hoy pueden ser factores que desmotiven en el mañana. Además, los recursos que tiene la institución o las prioridades también pueden variar.

Se organizan las anteriores recomendaciones, basados en la literatura previamente estudiada, sin embargo, ésta es tan sólo una manera de realizar la gestión de la motivación laboral en enfermería, pueden existir muchas otras, ya que no existe una formula única para motivar en el trabajo, existen tantas como motivaciones tiene un individuo. Así que vale la pena esforzarse por encontrar el camino más adecuado y exitoso para lograr la satisfacción y motivación de los profesionales de enfermería en el HUNC.

A. Anexo: Resultados de la búsqueda

Titulo	Autores	Año	Revista	Base de datos	Resumen
Caracterização, motivação e nível de satisfação dos Técnicos de enfermagem de um hospital universitário	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stefany Rezende Abraão 2. Ana Lúcia Queiroz Bezerra 3. Nayla Cecília Silvestre da Silva Branquinho 4. Thatianny Tanferri de Brito Paranaçu 	2010	Revista Enfermagem UERJ	Biblioteca Virtual en Salud	A qualidade do trabalho organizacional é influenciada pelas características dos profissionais. A enfermagem envolve múltiplas categorias e atividades. A seleção de pessoal é responsável pela entrada na empresa de profissionais com competências adequadas ao serviço. Buscou-se identificar o perfil dos técnicos de enfermagem (TE) de um hospital universitário do Centro-Oeste brasileiro. Os dados foram coletados através de questionário estruturado, aplicado pela pesquisadora na unidade, de fevereiro a julho de 2008. A amostra reuniu 185 TE, dos quais 57,8% citaram a estabilidade no emprego como fator influenciador na escolha da instituição de trabalho. Como fator de insatisfação, a estrutura da unidade alcançou 60%. Os TE que visam integrar um hospital universitário necessitam desenvolver competências para trabalharem em uma perspectiva de integralidade para atender as diretrizes do Sistema Único de Saúde, do ensino, da assistência e da pesquisa em saúde. Conclui-se que esses resultados podem auxiliar os gestores no replanejamento do processo seletivo.
Financial Incentives System for Nursing in the Kingdom of Saudi Arabia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Majed Alamri 2. Nashat Zuraikat 	2011	Journal of Accounting & Finance	Business Source Complete	Nursing shortage is one of the major problems that face the nursing leaders in Saudi Arabia. This article will focus on the role of financial incentive as a strategy to motivate and enhance nurses' job satisfaction and alleviate nursing shortage among Saudi nurses. Incentives are important as they motivate, attract and retain nurses in the era of shortage. It is important to form a desirable incentive system to attract and motivate Saudi and non-Saudi nurses to work in Saudi Arabian governmental hospitals. This article looks at the role incentives play in the nursing career in Saudi Arabia. In so doing, the article attempts to shed light on the factors which govern the incentives framework in Saudi Arabia with the pertinent experience of other countries in mind where necessary.
Motivación laboral en un servicio de urgencias hospitalario	<ol style="list-style-type: none"> 1. M. Del Carmen Álvarez Baza 	2003	Enfermería Clínica	Science Direct	Objetivo: Conocer el estado actual de la motivación laboral percibida por los médicos, DUE/ATS y auxiliares de enfermería que trabajan en el Servicio de Urgencias del Hospital de Cabueñes de Gijón, según los cinco componentes de la conducta considerados básicos (el nivel de activación y necesidad, el valor del incentivo de cada sujeto, el nivel de expectativas, el nivel de ejecución y el nivel de satisfacción). Material y métodos: Se realizó un estudio descriptivo transversal, y se utilizó como instrumento un cuestionario que constaba de 12 variables sociodemográficas y socio laborales y la Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS) de Fernández Seara. Para el tratamiento

					y análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico de ciencias sociales SPSS/PC+9.0, y se realizó una estadística básica, un test de la χ^2 y un análisis factorial de componentes principales. Resultados y conclusiones: a) la tasa de respuesta obtenida fue de un 50,47%; b) el equipo de profesionales analizados valoró las relaciones afectivas con otras personas como muy interesantes, relaciones que incluyen motivos de afiliación, pertenencia al grupo y aprobación social y no conceden gran importancia al prestigio y éxito profesional; además, presentan un nivel de activación motivacional bajo; c) se encontraron relaciones significativas entre la edad, el sexo, la categoría profesional, el tipo de contrato, el turno de trabajo y los componentes de la conducta. Por último, las relaciones interpersonales, la potencialidad profesional, el reconocimiento profesional, y el salario y las condiciones laborales son considerados por los profesionales analizados factores definitorios de incentivación. Por otro lado, la promoción profesional, el reconocimiento profesional, el ambiente laboral, las relaciones personales y la política de personal se ven como factores definitorios de satisfacción laboral. Sería necesario recuperar la confianza y el entusiasmo de los profesionales que trabajan en los servicios de urgencias hospitalarios para asumir el reto de una mejora continua en el grado de calidad de la asistencia prestada a los pacientes.
A Motivação no Trabalho da Equipe de Enfermagem	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marta Cristiane Alves Pereira 2. Neide Fávero 	2001	Revista Latino-Americana de Enfermagem	Scielo	Estudo descritivo, realizado em um hospital universitário, com o propósito de apreender alguns aspectos que intervêm na motivação humana e suas implicações no resultado do trabalho. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados a entrevista semi-estruturada e gravada, aplicada a 18 profissionais da equipe de enfermagem, sendo 6 enfermeiros e os demais auxiliares e técnicos de enfermagem. O material apreendido foi submetido à técnica de análise de conteúdo, permitindo identificar o "Trabalho em si" como categoria mais citada como motivadora e a "Organização do Trabalho" como maior desmotivadora, sendo que as sugestões mais citadas referem-se ao "Relacionamento Interpessoal" e a "Organização do Trabalho".
Can performance-based incentives improve motivation of nurses and midwives in primary facilities in northern Ghana? A quasi-experimental study	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gifty Apiung Aninanya 2. Natasha Howard 3. John E. Williams 4. Benjamin Apam 5. Helen Prytherch 6. Svetla Loukanova 7. Eunice Karanja Kamara 8. Easmon Otupiri 	2016	Global Health Action	Medline	Background: Lack of an adequate and well-performing health workforce has emerged as the biggest barrier to scaling up health services provision in sub-Saharan Africa. As the global community commits to the Sustainable Development Goals and universal health coverage, health workforce challenges are critical. In northern Ghana, performance-based incentives (PBIs) were introduced to improve health worker motivation and service quality. Objective: The goal of this study was to determine the impact of PBIs on maternal health worker motivation in two districts in northern Ghana. Design: A quasi-experimental study design with pre- and post-intervention measurement was used. PBIs were implemented for 2 years in six health facilities in Kassena-Nankana District with six health facilities in Builsa District serving as comparison sites. Fifty pre- and post-intervention structured interviews and 66 postintervention in-depth interviews were conducted with health workers. Motivation was assessed using constructs for job satisfaction, pride, intrinsic motivation, timelines/attendance, and organisational commitment. Quantitative data were analysed to determine changes in motivation between intervention and comparison facilities pre- and post-intervention using STATATM version 13. Qualitative data were analysed thematically using NVivo 10 to explore possible reasons for quantitative findings. Results: PBIs were associated with slightly improved maternal health worker motivation. Mean values for overall motivation between intervention and comparison health workers were 0.6 versus 0.7 at baseline and 0.8 versus 0.7 at end line, respectively. Differences at baseline and end line were 0.1 (p0.40 and p0.50 respectively), with an overall 0.01

					difference in difference (p0.90). Qualitative interviews indicated that PBIs encouraged healthworkers to work harder and be more punctual, increasing reported pride and job satisfaction. Conclusions: The results contribute evidence on the effects of PBIs on motivational constructs among maternal health workers in primary care facilities in northern Ghana. PBIs appeared to improve motivation, but not dramatically, and the long-term and unintended effects of their introduction require additional study.
Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores	<ol style="list-style-type: none"> Daniela Filipa Azêdo Maria Helena Alves 	2013	Revista Portuguesa de Saúde Pública	Science Direct	O marketing interno (MI) surge como uma ferramenta de gestão que tem como principal objetivo desenvolver uma organização centrada no cliente, motivando e capacitando os seus colaboradores para alcançar os objetivos organizacionais. Esta investigação tem como principal objetivo verificar se as existências de práticas de MI influenciam a motivação dos colaboradores e ainda se estas práticas, bem como a motivação, divergem consoante a organização tenha um modelo de gestão pública ou um modelo inovador. Para tal, realizou-se um estudo descritivo onde participaram 234 enfermeiros que trabalham em hospitais EPE (modelo de gestão pública) e UCC (modelo de gestão inovador), com idades compreendidas entre os 23-58 anos de idade. Os resultados indicaram que as organizações de saúde estudadas recorrem a estratégias de MI, apesar de a sua perceção ser baixa, e que estas influenciam a motivação dos colaboradores. Verificou-se ainda que existem diferenças significativas nos procedimentos de MI e na motivação dos colaboradores entre hospitais EPE e UCC embora apenas em algumas dimensões.
(Des) valorização da Enfermagem: implicações no cotidiano do Enfermeiro	<ol style="list-style-type: none"> Candice Ellen Barbalho Lage Marcelo da Silva Alves 	2016	Enfermagem em Foco	Academic Search Complete	Objetivo: compreender as percepções dos enfermeiros da Atenção Primária à Saúde de Juiz de Fora - MG acerca do reconhecimento e valorização da sua profissão e suas implicações no seu cotidiano. Metodologia: pesquisa qualitativa do tipo descritiva, realizada com enfermeiros atuantes nas Unidades de Atenção Primária à Saúde (UAPS) da cidade de Juiz de Fora-MG, no período de outubro a dezembro de 2014, a partir de entrevistas semiestruturadas, consideradas por meio da análise de conteúdo. Resultados: foram organizados em quatro categorias, intituladas Valorização profissional x empenho profissional, Valorização profissional x fator motivacional, (Des) valorização profissional x (des) encantamento profissional e Valorização profissional x entusiasmo profissional, as quais revelam de que forma a (des) valorização da enfermagem se reflete no cotidiano do enfermeiro. Conclusão: concluiu-se que na realização do cuidado de enfermagem oferecido aparecem os reflexos de um trabalho frustrado ou excelente, todavia, cabe ao profissional permitir se afetar, ou não, motivar-se, ou não.
Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro	<ol style="list-style-type: none"> Anne Aires Vieira Batista Maria Jéssia Vieira Normaclei Cisneiros dos Santos Cardoso Gysella Rose Prado de Carvalho 	2005	Revista da Escola de Enfermagem da USP	Pubmed	Identificou-se fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro nas instituições de saúde de Aracaju, com ênfase na remuneração e condições laborais. A amostra foi constituída de 10% dos enfermeiros lotados em cada unidade de saúde pesquisada. Percebeu-se que a remuneração não é o fator principal para a motivação no trabalho, sendo, entretanto, um dos fatores de insatisfação mais citados, antecedido pelas condições de trabalho. Notou-se ainda a existência de outros fatores que motivam o enfermeiro a permanecer no trabalho, tais como, fazer o que gosta, estabilidade adquirida por concurso público, compromisso com a população, valorização do serviço, entre outros.
Implementation of a participatory management model:	<ol style="list-style-type: none"> Andrea Bernardes Greta G. Cummings 	2015	Journal of Nursing Management	Medline	Aim: To analyse experiences of managers and nursing staff in the implementation of participatory management, specifically processes of decision-making, communication and power in a Canadian hospital. Background: Implementing a Participatory

analysis from a political perspective	<ol style="list-style-type: none"> 3. Carmen Silvia Gabriel 4. Yolanda Dora Martinez Evora 5. Vanessa Gomes Maziero 6. Glenda Coleman-Miller 				<p>Management Model involves change because it is focused on the needs of patients and encourages decentralisation of power and shared decisions. Methods: The study design is qualitative using observational sessions and content analysis for data analysis. We used Bolman and Deal's four-frame theoretical framework to interpret our findings. Results: Participatory management led to advances in care, because it allowed for more dialogue and shared decision making. However, the biggest challenge has been that all major changes are still being decided centrally by the provincial executive board. Conclusions: Managers and directors are facing difficulties related to this change process, such as the resistance to change by some employees and limited input to decision-making affecting their areas of responsibility; however, they and their teams are working to utilise the values and principles underlying participatory management in their daily work practices. Implications for nursing management: Innovative management models encourage accountability, increased motivation and satisfaction of nursing staff, and improve the quality of care.</p>
Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro	<ol style="list-style-type: none"> 1. Felipa Daiana Bezerra 2. Marta Francisca da Conceição Andrade 3. Joseilze Santos de Andrade 4. Maria Jéssia Vieira 5. Deborah Pimentel 	2010	Revista Brasileira de Enfermagem	Medline	<p>Estudo qualitativo realizado em um hospital de urgência em Aracaju-SE, o qual objetivou conhecer a percepção dos enfermeiros acerca do que seja uma equipe de enfermagem motivada, identificar as possíveis políticas motivacionais utilizadas pelos mesmos e se elas estão condizentes com as políticas propostas por Frederick Herzberg em sua teoria. Dos 20 enfermeiros participantes, a maioria percebeu a motivação como um conjunto de técnicas possíveis de moldar o comportamento do indivíduo no trabalho, associando-a a fatores extrínsecos e 60% não consideravam suas equipes motivadas. Percebeu-se que os tipos de políticas motivacionais que costumam ser aplicadas correspondem aos fatores intrínsecos que visam à auto-valorização e auto-realização dos indivíduos nas tarefas que executam.</p>
The 'magnetic forces' of Swiss acute care hospitals: A secondary data analysis on nurses' job satisfaction and their intention to leave their current job	<ol style="list-style-type: none"> 1. Annette Biegger 2. Sabina De Geest 3. Maria Schubert 4. Dietmar Ausserhofer 	2016	NursingPlus Open	Science Direct	<p>Aims: (1) To describe nurses' job satisfaction and intention to leave their current employer; and (2) to explore the associations between nine aspects of job satisfaction (i.e., motivators and hygiene factors) and nurses' intentions to leave their current employer. Background: Increasing nurse shortages and accelerating personnel turnover are global healthcare issues. Improving nurses' job satisfaction and reducing their intentions to leave are crucial to nurse workforce stability. Methods: Secondary analysis of nurse survey data from the Swiss arm of the Nurse Forecasting in Europe (2009/2010) study. Associations between aspects of nurses' job satisfaction and intentions to leave were analyzed via multiple logistic regression analyses. Results: Overall, nurses reported being very satisfied with their jobs and with 'independence at work', but less satisfied with the possibility for 'study leave'. A total of 27.4% intended to leave their current jobs, with lower ratings of 'opportunities for advancement' as the most relevant factor explaining these intentions. Conclusion: In view of predicted nurse shortages, Swiss acute care hospitals' might improve their success regarding nurse job satisfaction and retention by offering nursing career models with more opportunities for clinical advancement.</p>
Selfish bakers, caring nurses? A model of work motivation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kjell Arne Brekke 2. Karine Nyborg 	2010	Journal of Economic Behavior & Organization	Science Direct	<p>Work contributes to people's self-image in important ways. We propose a model in which effort is unobservable and where individuals have a preference for being important to others. This gives the following predictions: (1) if a worker's effort is paid by his marginal productivity (bakers), effort is just like in the standard model. (2) If a worker's wage is unaffected by his effort (nurses), more effort is provided than in the standard model. (3) To prevent that shirkers become nurses, nurses' wages must be kept strictly lower than bakers' income. At this wage level there will be too few nurses. (4) Overinvestment in</p>

					nursing equipment can be justified as a means to attract motivated nurses. (5) Even with full income compensation, both nurses and bakers may experience a net utility loss when losing their job. (6) Similarly, both nurses and bakers may prefer work to welfare, even with full income compensation.
Factors influencing the turnover of intensive care nurses	1. Simon Cartledge	2001	Intensive and Critical Care Nursing	Medline	Access to the intensive care unit (ICU) is often tortuous as there is a high incidence of bed closure due to staff shortage, a problem exacerbated by a high rate of turnover. It is proposed that the first step in addressing the problem is to explore the reasons why people leave, illuminating areas of policy and practice that would benefit from amendment. Given that the issues concerned are complex and contextual in nature, an open exploratory approach was adopted, whereby respondents were interviewed using open questions and given the freedom to shape their responses according to their perceptions of the problem. The transcripts of eleven interviews were analysed, with four themes emerging which represent the most dominant factors influencing the respondents' decision to leave. These included stresses related to the work; inadequate opportunity for professional development; recognition and respect of others and the implications of shift-work. It was concluded that there needs to be a greater awareness of the potential for nurses to become excessively stressed in the ICU environment; that a decentralized management style may help maintain motivation; that rostering systems need to retain flexibility; and that there is a requirement for greater incentives to pursue a career in intensive care.
Which Aspects of Professional Commitment Can Effectively Retain Nurses in the Nursing Profession?	1. Hao-Yuan Chang 2. Yea-Ing Lotus Shyu 3. May-Kuen Wong 4. Daniel Friesner 5. Tsung-Lan Chu 6. Ching-I Teng	2015	Journal of Nursing Scholarship	Ovid Nursing	Purpose: This study examined which aspects of professional commitment can effectively retain nurses in the nursing profession. Design, Settings, and Participants: This study used a longitudinal design, simple random sampling, and two-wave data collection to survey and follow up a representative sample of 579 nurses for 1 year in a major medical center in northern Taiwan. Methods: Items measuring each aspect of professional commitment came from Meyer et al.'s scale. In the second wave, administrative data were culled to determine whether these nurses remain employed as nurses. Structural equation modeling is used to analyze the data. Results: Analytical results indicate that continuance commitment predicts nurse retention in the nursing profession (path coefficient = 0.34, $p < .01$). Conclusions: Institutional efforts to improve continuance commitment (e.g., improved salary structures and enhanced professional development opportunities) likely retain nurses in the nursing profession. Clinical Relevance: The findings of this study indicate the importance of continuance intention in retaining nurses. Nursing managers who face staff retention issues may consider making efforts to improve nurse salary and employer-sponsored benefits.
Satisfação profissional de enfermeiros do Trabalho no Brasil	1. Lilian Doris Chaves 2. Laís Helena Ramos 3. Elisabeth Niglio de Figueiredo	2011	Acta Paulista de Enfermagem	Scielo	Objetivo: Conhecer se enfermeiros do Trabalho somam a satisfação ao exercício da sua prática e quais são os fatores que a ela se associam. Métodos: Estudo exploratório de corte transversal abrangendo 130 profissionais de empresas das cinco regiões brasileiras. Foram coletados dados sociodemográficos e foi aplicada a Escala de Satisfação no Trabalho do Occupational Stress Indicator (OSI), em três momentos do período de agosto de 2006 a março de 2007. Resultados: Os cinco aspectos do OSI, associados à satisfação profissional foram: relacionamento com outras pessoas da empresa onde trabalha; conteúdo do trabalho que faz; grau de motivação sentido por seu trabalho; grau de segurança no emprego atual e grau de flexibilidade e liberdade que julga ter no trabalho. Conclusão: A satisfação profissional apresenta diferenciação significativa entre os sexos, remetendo ao fato de que os profissionais possuem percepções diferentes de seu trabalho. Nas enfermeiras, foi evidente a importância e a

					preocupação com o grau de segurança no emprego. No grupo masculino, predominou a motivação, a participação em decisões importantes, a flexibilidade e liberdade no trabalho.
Motivation: Your key IC ingredient	1. Shelley Cohen	2003	Nursing Management	Medline	With the help of the Occupational Safety & Health Administration (OSHA) and numerous nursing organizations, managers can identify areas of risk related to nursing practice, disease, and injury. Ensuring that staff members consistently apply facility infection control (IC) policies and procedures may seem straightforward, but it presents quite a challenge since you can't always be present physically. If you want staff to follow IC policies and procedures, give them a good reason to be motivated to do so. In the world of leadership, we call this evidence-based practice. Staff refer to it as, "Why should I?"
Clima laboral en atención primaria: ¿qué hay que mejorar?	1. J.A. Cortés Rubio 2. J. Martín Fernández 3. M. Morente Páez 4. M. Caboblanco Muñoz 5. J. Garijo Cobo 6. A. Rodríguez Balo	2008	Atención Primaria	Pubmed	Objetivo: Evaluar los factores asociados a la percepción de la calidad de vida profesional (CVP) en un área de salud. Diseño: Estudio transversal analítico. Ámbito: Área 11 de Atención Primaria de Madrid. Participantes: Los profesionales del área (1.436) fueron estratificados en tres grupos: I) médicos, farmacéuticos y psicólogos; II) enfermeras, matronas, fisioterapeutas y trabajadores sociales, y III) auxiliares administrativos y de enfermería y celadores. Intervenciones: Se envió un cuestionario de satisfacción (CVP-35) a 450 profesionales seleccionados por azar y se obtuvieron 282 contestaciones (62,7%). Se presentan las estimaciones con intervalos de confianza (IC) del 95%. Resultados: La puntuación media de CVP (escala de 1 a 10) fue de 5,14 (4,90-5,37), la motivación intrínseca (MI) de 7,41 (7,26- 7,53), el apoyo directivo (AD) de 4,80 (4,64-4,96) y las cargas de trabajo (CT) de 6,06 (5,91-6,21). La percepción de CVP era más alta en las mujeres, el grupo II y los profesionales con menores demandas de trabajo. La mejor percepción de AD se dio en mujeres, centros urbanos y responsables de áreas administrativas. Las mujeres y los trabajadores interinos mostraron una MI más alta. La percepción de CT fue mayor en los grupos I y III. La edad, el estado civil, el turno de trabajo, la duración de empleo, el número de compañeros y la pertenencia a comisiones directivas no se relacionaron con la CVP. En el análisis multivariante el AD se mostró como el factor más influyente en la CVP. Conclusiones: La percepción de CVP es medio-baja, con una adecuada MI pero con cierto descontento relacionado con una alta CT y una escasa percepción de AD.
Motivaciones, contradicciones y ambigüedades en el liderazgo de enfermeros en cargo de jefatura en un hospital universitario	1. Clarice Maria Dall'Agnol 2. Gisela Maria Schebella Souto de Moura 3. Ana Maria Muller de Magalhães 4. Maria Lúcia Rodrigues Falk 5. Caren de Oliveira Riboldi 6. Andréia Peres de Oliveira	2013	Revista Latino-Americana de Enfermagem	SciELO	Objetivo: analizar las contradicciones y ambigüedades que permean la motivación de enfermeros para el ejercicio del liderazgo en cargo de jefatura, en un hospital universitario. Método: aproximación cualitativa, exploratorio-descriptiva, totalizando 33 entrevistas semiestructuradas, sometidas al análisis temático. Resultados: las informaciones convergieron para cinco categorías: Motivación para asumir cargo de jefatura; La mirada de las jefaturas de enfermería sobre el ejercicio del liderazgo; El aspecto emblemático de trabajar con las personas; Liderazgo en enfermería – mediadora y conciliadora; El tiempo: un dilema entre administrar y asistir. Conclusión: liderar personas ora es un gran estímulo, ora un aspecto dificultador, ante los matices del trabajo en equipo y la complejidad del contexto en el que se construye ese proceso. Además, las actitudes conciliadoras y de mediación se mostraron fundamentales para un clima organizacional sano y productivo. Sin embargo, la falta de tiempo fue indicada como un dilema entre administrar y asistir.
The impact of intrinsic motivation on satisfaction with	1. Dinesh S. Dave 2. Michael J. Dotson 3. Joseph A. Cazier 4. Sudhir K. Chawla	2011	Journal of Management & Marketing in Healthcare	Business Source Complete	Nurses in a hospital located in Southern US were surveyed to determine their perceptions of the reward structures existent in their hospital. Reward structures were divided into two categories: extrinsic and intrinsic. The cluster analysis procedure partitioned the sample into two clusters based on their level of satisfaction with the

extrinsic rewards in a nursing environment	5. Thomas F. Badgett				hospital's reward structure. The analysis of variance procedure comparing scale responses on comfort, challenge, financial reward, relation with coworkers, resource adequacy, and promotion suggest nurses with a high degree of intrinsic motivation are more satisfied with extrinsic rewards.
Clima organizacional: Percepción por enfermeras del Nivel Primario de Atención	<ol style="list-style-type: none"> 1. Addys María Díaz Piñera 2. Armando Rodríguez Salvá 3. Susana Balcindes Acosta 4. Pol De Vos 5. Patrick Van der Stuyfs 	2016	Revista Cubana de Enfermería	Academic Search Complete	<p>Introducción: el desarrollo organizacional, además de ser un enfoque, constituye una poderosa herramienta administrativa que obliga a los directivos a estar en una constante actitud de mejoramiento, lo que les permite planear, orientar, gerenciar, modificar e intervenir sobre las fuerzas internas y externas que influyen en el funcionamiento y desarrollo de una organización. Objetivo: identificar la percepción que tienen las enfermeras del nivel primario de atención sobre el clima organizacional. Métodos: estudio descriptivo de corte transversal durante 2012. La muestra estuvo constituida por 68 enfermeras que formaban parte de los equipos básicos de cuatro áreas de salud seleccionadas, a las que se le aplicó el instrumento Inventario del Clima organizacional. Se estudiaron las cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación, a las cuales se dieron las puntuaciones correspondientes según parámetros establecidos. Resultados: la dimensión motivación fue la más afectada, reflejó valores inaceptables en la categoría responsabilidad en las cuatro áreas con cifras que oscilaron entre 1,3 y 2,8; otra de las categorías evaluadas de no aceptable dentro de esta dimensión fue el reconocimiento a la aportación, con valores entre 2,0 y 2,5, en las áreas Carlos J Finlay y Julián Grimau. La dimensión reciprocidad presentó dos categorías por debajo del límite inferior, la aplicación al trabajo (2,4) y la retribución (2,8). Conclusión: el clima organizacional que perciben las enfermeras del Carlos J. Finlay no es adecuado.</p>
Policy implementation and financial incentives for nurses in South Africa: a case study on the occupation-specific dispensation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prudence Ditlopo 2. Duane Blaauw 3. Laetitia C. Rispel 4. Steve Thomas 5. Posy Bidwell 	2013	Global Health Action	Pubmed	<p>Background: In 2007, the South African government introduced the occupation-specific dispensation (OSD), a financial incentive strategy, to attract, motivate, and retain health professionals in the public sector. Implementation commenced with the nursing sector, but there have been unintended negative consequences. Objective: First, to examine implementation of the OSD for nurses using Hogwood and Gunn's framework that outlines 'perfect implementation' pre-conditions. Second, to highlight the conditions for the successful implementation of financial incentives. Methods: A qualitative case study design using a combination of a document review and in-depth interviews with 42 key informants. Results: The study found that there were several implementation weaknesses. Only a few of the pre-conditions were met for OSD policy implementation. The information systems required for successful policy implementation, such as the public sector human resource data base and the South African Nursing Council register of specialized nurses were incomplete and inaccurate, thus undermining the process. Insufficient attention was paid to time and resources, dependency relationships, task specification, and communication and coordination. Conclusion: The implementation of financial incentives requires careful planning and management in order to avoid loss of morale and staff grievances.</p>
Positive benefits of caring on nurses' motivation and well-being: A diary study about the role of emotional regulation abilities at work	<ol style="list-style-type: none"> 1. Luis Manuel Blanco Donoso 2. Evangelia Demerouti 3. Eva Garrosa Hernández 	2015	International Journal of Nursing Studies	Ovid Nursing	<p>Background: Recent research reveals that not all job demands have negative effects on workers' well-being and suggests that the negative or positive effects of specific job demands depend on the occupational sector. Specifically, emotional job demands form the heart of the work for nurses and for this reason they can be interpreted by nurses as a challenge that promotes motivation and well-being among these professionals, especially if personal and job resources become available. Objectives: The study had two objectives. First, to examine whether daily emotional demands within a nursing work</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Bernardo Moreno Jiménez 5. Isabel Carmona Cobo 				<p>context have a positive effect on nurses' daily motivation at work (vigour) and well-being at home (vitality and positive affect). Second, to explore whether this positive effect could be enhanced by nurses' emotional regulation abilities. Design: This research used a diary design to explore daily experiences and to analyze how variations in specific job or personal characteristics can affect levels of motivation and well-being across days. Participants: Fifty-three nurses working in different Spanish hospitals and primary health care centers completed a general questionnaire and a diary booklet over 5 consecutive working days in two different moments, after work and at night (N = 53 participants and N = 265 observations). Results: In line with our hypotheses, multi-level analyses revealed that, on the one hand, day-level emotional demands at work had a positive effect on vigour at work and on vitality at home. On the other hand, analyses showed that nurses with higher emotional regulation abilities have more motivation at work and well-being at home when they have to face high emotional demands at work, showing a spillover effect after work. Conclusions: These findings support the idea that emotional demands from the nursing profession can act as challenges which promote motivation and well-being, especially if internal emotional resources become available.</p>
Correlation between psychiatric nurses' anger and job motivation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esra Engin 2. Olcay Cam 	2006	Archives of Psychiatric Nursing	Ovid Nursing	<p>The purpose of this study was to determine the correlation between the level of anger and the job motivation of nurses working in a psychiatric ward. The research included 378 nurses who worked full time in inpatient psychiatric wards in 10 hospitals located in Turkey. A descriptive characteristics questionnaire, the Trait Anger–Anger Expression Scale, and a job motivation questionnaire were used as data collection tools. Psychiatric ward nurses who do not suppress their anger, who can control their anger when necessary, and who can decisively and appropriately verbalize difficult feelings such as anger and their desires have a higher level of job motivation.</p>
Calidad de vida profesional de enfermería en urgencias de un hospital de referencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ana Fernández Araque 2. Miriam Cuairan Sola 3. Rafael Curbelo Rodríguez 	2016	Enfermería Global	SciELO	<p>Objetivo: El objetivo de este estudio fue medir la Calidad de Vida Profesional de los enfermeros en la unidad de urgencias de un hospital en su puesto de trabajo, a través de tres dimensiones: motivación intrínseca, apoyo directivo y cargas de trabajo. La mayoría de estudios sobre calidad de vida a nivel mundial se hacen principalmente en colectivos de enseñanza y también los profesionales de la salud, sufren desgaste profesional, según estudios diversos. Si queremos mejorar la calidad de los cuidados prestados, debemos empezar conociendo cómo percibe el profesional de Enfermería dicha calidad de vida, así como si existen o no factores que la condicionen. Métodos: Estudio descriptivo transversal con análisis correlacional. El presente estudio investigó la calidad de vida profesional de los enfermeros de una Unidad de Urgencias de un Hospital público español. Fue llevado a cabo entre marzo y mayo de 2014. Para ello se utilizó el "cuestionario CVP-35". Resultados: La tasa de respuesta fue alta. Los enfermeros percibieron una baja calidad de vida profesional. La calidad de vida profesional se correlaciona con el Apoyo directivo y la Motivación intrínseca, aunque no se asocia con la Carga de Trabajo. La edad es la variable sociodemográfica que influye en cómo perciben su calidad de vida profesional los enfermeros de urgencias. Conclusión: En relación con otros estudios, si mejoramos el Apoyo directivo, la percepción de la calidad de vida profesional de los profesionales de enfermería que trabajan en urgencias aumentaría.</p>
Investigating demographic, work-related and job satisfaction variables as	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eleni Gaki 2. Nick Kontodimopoulos 3. Dimitris Niakas 	2013	Journal of Nursing Management	Ovid Nursing	<p>Aim: To investigate whether demographic variables and work-related factors predict work motivation in Greek nurses. Background: Nurses motivation is crucial for an effective health-care system. Herzbergs and Maslows motivation theories constitute the framework of this study. Method: The sample consisted of 200 nurses from every sector</p>

predictors of motivation in Greek nurses					and registration level in a University Hospital in Greece. The response rate was 76%. Instruments: A previously developed and validated questionnaire addressing four work-related motivators (job attributes, remuneration, co-workers and achievements) on a five-point Likert scale. Results: Most participants were women, married, between 36 years and 45 years old and higher education graduates. The highest mean score was recorded for achievements (mean 4.07, SD 0.72), which emerged as the most important motivator. Job satisfaction, work sector and age were statistically significantly related to motivational factors. Conclusions: Nurses placed emphasis on motivators not strictly relating to economic rewards, but which can be seen as intrinsic and could lead to self-actualization. Implications for nursing management: The constantly changing health sector requires that human resources and job context be a priority for health administrators. By promoting nurses satisfaction and efficacy, an improvement in service quality is expected.
Nurses' Motivation and Satisfaction at Work: An Exploratory Study at the Centro Hospitalar S. João	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fátima Gomes 2. Teresa Proença 	2015	Working Papers	Business Source Complete	This study aims to assess nurses' motivation and satisfaction and measure the impact of socio-demographical and socio-professional variables, namely professional contract. A questionnaire was delivered to a sample consisting of 560 nursing professionals of the second major Hospital in Portugal, Hospital São João (HSJ): 277 nurses on public contract, 173 on open ended contract and 110 on fixed term contract. Results show that the relationship with the patients is the most important factor for nurses' satisfaction, followed by satisfaction with the job content. Remuneration is the factor in which nurses show the least satisfaction. Nurses with a fixed contract, the most insecure of all, are the ones with greater motivation and satisfaction, contrary to what is expected according to content motivational theories. However, they also have greater expectation that their performance can improve their contract, what may explain the previous results. This paper also suggests that work and the type of contract has an impact on personal life and vice-versa, namely on the intent of leaving the job, on the marital status and the number of children.
Promoting motivation towards community health care: A qualitative study from nurses in Pakistan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saleema A. Gulzar 2. Muhammad Shahid Shamim 3. Ali Khan Khuwaja 	2010	Journal of the Pakistan Medical Association	Pubmed	Based on the extensive health care needs of Pakistani population, the idea of Community Health Nursing was introduced in 1985. The educational nursing institutes adopted nursing curriculum in order to produce competent nurses to meet the rising demands of society. However, very few numbers of nurses choose community health nursing as their career pathway in Pakistan. Based on the current observation, enhancing motivation among graduate nurses has always been viewed as a great challenge for the academic nursing institutions. This study was intended to explore motivating and de motivating factors in nurses towards community Health Nursing. By utilizing self-concept based model of motivation, semi structured interviews were conducted with newly graduated nurses, nurse educators and nursing students. The findings revealed that certain traits, values and competencies are required to motivate nurses as well as to build their capacity towards working effectively in the community setting. Moreover, through this study several realistic recommendations by the participants are highlighted that could foster motivation among future nurses towards this field.
Generation Y New Zealand Registered Nurses' views about nursing work: a survey	<ol style="list-style-type: none"> 1. Isabel Jamieson 2. Ray Kirk 3. Sarah Wright 4. Cathy Andrew 	2015	Nursing Open	Pubmed	Aim: The aim of this article was to report on the analysis of qualitative, open text data, received from a national on-line survey of what factors Generation Y New Zealand Registered Nurses wish to change about nursing and consideration of the potential policy and practice impacts of these requests on their retention. Background: Prior to the economic recession of 2007–2010, the growing shortage of nurses in New Zealand

of motivation and maintenance factors					presented a serious concern for the healthcare workforce. Given the ageing New Zealand nursing workforce, an ageing population and the increasing demands for health care, it is imperative that issues of retention of Generation Y nurses are resolved prior to the imminent retirement of more experienced nurses. Design: A descriptive exploratory approach using a national wide, on-line survey, eliciting both quantitative and qualitative data was used. Method: The survey, conducted from August 2009–January 2010, collected data from Generation Y New Zealand Registered Nurses (n = 358) about their views about nursing, work and career. Herzberg's Motivation-Hygiene theory was used as the framework for the analysis of the open text data. Results: The factors that nurses wanted changed were skewed towards Herzberg's hygiene-maintenance factors rather than motivating factors. This is of concern because hygiene-maintenance factors are considered to be dissatisfies that are likely to push workers to another employment option.
The effect of professional culture on intrinsic motivation among physicians in an academic medical center	1. Katharina Janus	2014	Journal of Healthcare Management	Pubmed	Today, most healthcare organizations aim to manage professionals' motivation through monetary incentives, such as pay for performance. However, addressing motivation extrinsically can involve negative effects, such as disturbed teamwork, gaming the system, and crowd-out of intrinsic motivation. To offset these side effects, it is crucial to support professionals' intrinsic motivation actively, which is largely determined by enjoyment- and obligation-based social norms that derive from professionals' culture. For this study, a professional culture questionnaire was designed and validated, the results of which uncovered three factors: relationship to work, relationship to colleagues, and relationship to organization. These factors served as independent variables for regression analyses. Second, Amabile's validated work preference inventory was used to measure intrinsic motivation as a dependent variable. The regression analysis was controlled for sex, age, and experience. The study revealed that relationship to work had the strongest (and a positive) impact on intrinsic motivation in general and on Amabile's intrinsic subscales, enjoyment and challenge. Relationship to organization had a negative impact on intrinsic motivation and both subscales, and relationship to colleagues showed a low positive significance for the intrinsic scale only. Healthcare organizations have mostly focused on targeting professionals' extrinsic motivation. However, managing dimensions of professional culture can help support professionals' intrinsic motivation without incurring the side effects of monetary incentives.
Job rotation in nursing: a study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire	1. Maija Järvi 2. Tarja Uusitalo	2004	Journal of Nursing Management	Ovid Nursing	Aims: To obtain information on job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire. Background: A nursing career no longer means a series of steps leading up a hierarchy. It has become more like a process of individual growth, involving improvement of employee expertise and skills. Job rotation in connection with career development in a Finnish hospital is considered essential, and participating in job rotation is one requirement for newly vacant nursing posts. Methods: Describing job rotation by means of reference to literature, and studying a survey on attitudes of ophthalmic nurses (n ¼ 84) to job rotation. Results: There has been little theoretical or empirical research on job rotation. In this study, one in three had participated in job rotation that was most often considered a positive experience. Self-development was rated substantially useful, but fewer were interested in participating in various kinds of developmental activities. Conclusion: Employee's motivation is the foundation of successful development activity, e.g. job rotation.
The motivational needs of primary health care	1. Karien Jooste 2. Mida Hamani	2017	Health SA Gesondheid	Science Direct	Motivation is a process that influences and directs behavior in order to satisfy a need. It links with goal 3 of the sustainable development goals that focus on ensuring healthy

<p>nurses to acquire power as leaders in a mine clinic setting</p>					<p>lives and promoting well-being at all ages. Motivation of nurses is important in the primary health care environment of, for instance, mine settings; since low levels of motivation among Primary Health Care (PHC) nurses could have a negative effect on the achievement of high standards in health service delivery. The study was conducted within the theoretical framework of McClelland's Acquired Motivation Theory which consists of three basic needs, e the need for achievement, the need for power, and the need for affiliation. One of the research questions posed was "What are the motivational needs of PHC nurses to acquire power in the workplace at mine clinic settings?" A quantitative, explorative, descriptive design was followed. The accessible population in this study was PHC nurses (N ¼ 30) working at 13 mine clinics, that also served as the total sample. A 7 point Likert scale was used in a self-administered structured questionnaire that was developed from a literature review. Ethical considerations were adhered to and respondents gave written informed consent. Data was analyzed by using descriptive and inferential statistics. The Manne Whitney test compared the mean ranks and a p-value of p < 0.05 was indicative of a significant difference between male and female groups. Validity and reliability principles were applied during the entire research process. The results indicated that PHC nurses needed acknowledgement, organizational responsibility, strategic planning and promotion, as well as support. Significant differences between gender were not found in relation to the need to acquire power.</p>
<p>Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Varna Hernández Juncol 2. Lázaro Quintana Tápanes 3. Reynaldo Mederos Torres 4. Ramiro Guedes Díaz 5. Benita Nancy García Gutiérrez 	<p>2009</p>	<p>Revista Cubana de Medicina Militar</p>	<p>Academic Search Complete</p>	<p>Se analizó la calidad percibida del servicio hospitalario y su relación con aspectos socio-psicológicos (motivación, satisfacción laboral, liderazgo) en el Hospital "Mario Muñoz Monroy". Se determinó el diagnóstico de cada variable y la relación existente entre ellas a partir del empleo de diferentes métodos-técnicas de recogida y análisis de la información (cuestionario, observación, diagrama causa-efecto, entre otras), además de la estadística descriptiva (mediana, percentil) y no paramétrica (correlación de Sperman, Kruskall Wallis). Se empleó el muestreo probabilístico estratificado por afijación proporcional, con 2 estratos: clientes internos (médicos, enfermeros) y externos (pacientes, familiares). Se analizaron los indicadores que más influyen positiva y negativamente en cada una de las variables estudiadas. Se determinó que la motivación laboral es la variable que mayor correlación tiene con la calidad, seguida de la satisfacción laboral, y por último del liderazgo. Se formularon 5 estrategias que contribuirán a la elevación de los niveles de cada variable estudiada.</p>
<p>Enhancing work motivation for Japanese female nurses in small to medium-sized private hospitals by analyzing job satisfaction</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yasushi Kudo 2. Shigeri Kido 3. Machiko Shahzad 4. Kyoko Shida 5. Toshihiko Satoh 6. Yoshiharu Aizawa 	<p>2010</p>	<p>The Tohoku Journal of Experimental Medicine</p>	<p>Pubmed</p>	<p>Proper work environments are important for nurses to feel motivated. We examined the associations between work motivation and job satisfaction among Japanese nurses to improve their motivation. In Japan, relatively small and medium-sized private hospitals play a central role in the healthcare industry. In the present study, the subjects were nurses working in 23 small and medium-sized private hospitals that had 65 to 326 beds. We analyzed 1,116 registered and licensed practical female nurses (average age, 38.3 years; standard deviation, 11.3 years). Many nurses with their specialized nursing skills dedicate themselves to patient care. However, many of these nurses may not be interested in contributing to their hospitals. Nurses may have different opinions regarding dedication to patient care and contribution to their hospitals. Therefore, concerning work motivation, we produced these two different items, "Nurses' dedication to patients" and "Nurses' contribution to their hospitals." We also produced our own original new job satisfaction questionnaire. We found 7 facets of job satisfaction: "Work as specialists," "Workplace safety," "Relationships with superiors," "Work-life balance," "Relationships</p>

					among nurses," "Communications with physicians," and "Salary." Multiple linear regression analyses show that both "Nurses' dedication to patients" and "Nurses' contribution to their hospitals" were significantly associated with "Work as specialists." Nurses feel their jobs of protecting people's lives and health are valuable. They do not feel motivated only by money. They value the intrinsic nature of their jobs. Creating proper work environments is important for nurses to be able to work as specialists.
Effects of Organizational Change on Work-related Empowerment, Employee Satisfaction, and Motivation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liisa Kuokkanen 2. Tarja Suominen 3. Eeva Härkönen 4. Marja-Leena Kukkurainen 5. Diane Doran 	2009	Nursing administration quarterly	Ovid Nursing	This article reports the results of a longitudinal quantitative study on nurses' views on factors promoting and impeding empowerment and examines the relationship between work-related empowerment and background variables in one hospital. Data were collected using a self-administered questionnaire and analyzed statistically. Nurses gave lowest assessments of promoting factors on the second measurement occasion, a time when the organization was going through major changes. Both job satisfaction and motivation showed a positive relationship with factors promoting empowerment. Organizational changes have a direct effect on the work environment in terms of empowerment and job satisfaction. To cope successfully with changes, special attention must be paid to personnel management. It seems that factors promoting and impeding empowerment can be used to measure effects of organizational changes as well.
The effects of a coaching project in nursing on the coaches' training motivation, training outcomes, and job performance: An experimental study	<ol style="list-style-type: none"> 1. Talma Kushnir 2. Mally Ehrenfeld 3. Yael Shalish 	2008	International Journal of Nursing Studies	Science Direct	Background: Coaching is known to benefit both the trainees and the coaches, yet research in nursing has mainly focused on the benefits to the trainees. There is little knowledge regarding the psycho-educational effects of being a coach. Objectives: To determine the effects of participation in a coaching project in nursing, on the coaches' training motivation, skills acquisition, self-efficacy, professional attitudes, transfer of training and professional performance. It was hypothesized that participation in the project would significantly improve all these outcomes among the coaches but not in a control group. Design: An experimental study. Settings: An innovative educational program was instituted over the last 10 years in an academic School of Nursing in Israel. Recent graduates in nursing (i.e., coaches) assisted junior students in their studies. Methods: All graduates of one class were randomly assigned to either the experimental (22 coaches) or control group (30 similar graduates who would not be coaches). The groups were similar in the demographic details and grade-point average. Research instruments included self-report measures and performance in a simulation test (Objective Structured Clinical Examination). Results: Compared with the control group the coaches improved in training motivation, self-efficacy and behavioral transfer of several nursing skills. Participation also prevented deterioration of some skills (e.g., medication management, communication skills). This stability was in contrast with the decline in most outcomes in the control group. The coaches also obtained positive behavioral transfer and demonstrated superior professional performance (OSCE). Professional attitudes were not affected. Conclusions: Participation in the project enabled the coaches to enhance some of their professional skills, and improve their training motivation and self-efficacy in performing complex nursing skills. Coaching made an important
Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persefoni Lambrou 2. Nick Kontodimopoulos 3. Dimitris Niakas 	2010	Human Resources for Health	Medline	Background: The objective of this study was to investigate how medical and nursing staff of the Nicosia General Hospital is affected by specific motivation factors, and the association between job satisfaction and motivation. Furthermore, to determine the motivational drive of socio-demographic and job related factors in terms of improving work performance. Methods: A previously developed and validated instrument addressing four work-related motivators (job attributes, remuneration, co-workers and

					<p>achievements) was used. Two categories of health care professionals, medical doctors and dentists (N = 67) and nurses (N = 219) participated and motivation and job satisfaction was compared across socio-demographic and occupational variables. Results: The survey revealed that achievements was ranked first among the four main motivators, followed by remuneration, co-workers and job attributes. The factor remuneration revealed statistically significant differences according to gender, and hospital sector, with female doctors and nurses and accident and emergency (A+E) outpatient doctors reporting greater mean scores (p < 0.005). The medical staff showed statistically significantly lower job satisfaction compared to the nursing staff. Surgical sector nurses and those >55 years of age reported higher job satisfaction when compared to the other groups. Conclusions: The results are in agreement with the literature which focuses attention to management approaches employing both monetary and non-monetary incentives to motivate health care professionals. Health care professionals tend to be motivated more by intrinsic factors, implying that this should be a target for effective employee motivation. Strategies based on the survey's results to enhance employee motivation are suggested.</p>
<p>El quehacer cotidiano de la enfermera significa soportar la carga</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Martha Adiel Lopera Betancur 2. Constanza Forero Pulido 3. Luis Eduardo Paiva Duque 4. Verónica María Cuartas 	2016	<p>Revista Cuidarte</p>	<p>Scielo</p>	<p>Introducción: Las enfermeras le dan significados a su quehacer cotidiano y la comprensión de estos favorece el diseño de propuestas orientadas a promover la calidad, humanización y gestión de los servicios. El objetivo fue comprender el significado que las enfermeras le dan a su quehacer cotidiano. Materiales y Métodos: Se utilizó la investigación cualitativa con enfoque etnográfico, se realizaron entrevistas grupales y se llevó diario de campo. Resultados: Las enfermeras deben apropiarse del servicio, lo que significa realizar cuidado integral y cargar el servicio. Esta carga del servicio es entendida como soportar la carga de la culpa, los problemas, las interacciones, los indicadores y protocolos sin suficiente tiempo. Discusión: El cuidado genera motivación la cual es una emoción capaz de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, la carga laboral ha obligado a las enfermeras a dedicar menos tiempo al cuidado lo cual las lleva a sentimientos de culpa, agotamiento y estrés. Conclusiones: El quehacer de enfermería significa una carga cuando sienten que deben encargarse de tareas que no son de su competencia profesional o que son impuestas limitando su autonomía. Tener que soportarla lleva a las enfermeras a la desmotivación</p>
<p>Impact of financial incentives on clinical autonomy and internal motivation in primary care: ethnographic study</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ruth McDonald 2. Stephen Harrison 3. Kath Checkland 4. Stephen M Campbell 5. Martin Roland 	2007	<p>BMJ</p>	<p>Medline</p>	<p>Objective: To explore the impact of financial incentives for quality of care on practice organisation, clinical autonomy, and internal motivation of doctors and nurses working in primary care. Design: Ethnographic case study. Setting Two English general practices. Participants 12 general practitioners, nine nurses, four healthcare assistants, and four administrative staff. Main outcome measure Observation of practices over a five month period after the introduction of financial incentives for quality of care introduced in the 2004 general practitioner contract. Results: After the introduction of the quality and outcomes framework there was an increase in the use of templates to collect data on quality of care. New regimens of surveillance were adopted, with clinicians seen as "chasers" or the "chased," depending on their individual responsibility for delivering quality targets. Attitudes towards the contract were largely positive, although discontent was higher in the practice with a more intensive surveillance regimen. Nurses expressed more concern than doctors about changes to their clinical practice but also appreciated being given responsibility for delivering on targets in particular disease areas. Most doctors did not question the quality targets that existed</p>

					at the time or the implications of the targets for their own clinical autonomy. Conclusions: Implementation of financial incentives for quality of care did not seem to have damaged the internal motivation of the general practitioners studied, although more concern was expressed by nurses.
Motivação da equipe de enfermagem em uma Unidade de Terapia Intensiva	<ol style="list-style-type: none"> 1. Samantha Melara 2. Lúcia Beccaria 3. Adriana Carta 4. Ligia Contrin 	2006	Arquivos de Ciências da Saúde	LILACS	Trata-se de um estudo descritivo com o objetivo de verificar os fatores motivacionais e desmotivacionais da equipe de enfermagem em uma UTI, abrangendo 68 funcionários, sendo 8 enfermeiros, 11 técnicos e 49 auxiliares de enfermagem, sendo que 53 responderam ao questionário com 11 questões fechadas. Verificamos que 45% apresentam-se desmotivados, 100% gostam do que fazem e estão satisfeitos com sua função na unidade, 77% sentem-se estimulados no trabalho, 75% não têm interesse em mudar de setor, 66% se vêem trabalhando no mesmo lugar e 46% não se sentem reconhecidos como profissional na unidade. Os fatores desmotivacionais foram: 21% políticas da empresa, 15,97% salário e benefícios sociais e 11,76% condições físicas e ambientais de trabalho, e tipo de supervisão. Os fatores motivacionais destacados foram: 29,09% estímulo, desafio no trabalho e realização profissional, 25% exigência de responsabilidade no trabalho e 14,55% chance de crescimento profissional e progresso. Sobre os sentimentos dos funcionários antes de ir para o trabalho, 24,65% sentem-se realizados, 23,30% sentem alegria, 20,55% rezam. O relacionamento que predomina entre eles é 22,22% de cooperação e 17,77% de amizade. Concluiu-se que embora desmotivados não reconhecidos na unidade, gostam do que fazem, sentem-se satisfeitos, estimulados e não têm interesse em mudar de setor.
Relationship between management styles and nurses' retention at private hospitals	<ol style="list-style-type: none"> 1. Magda E. Nassar 2. Hala Ahmed Abdou 3. Naglaa A. Mohmoud 	2011	Alexandria Journal of Medicine	Science Direct	Introduction: Management styles are an essential issue from both theoretical and managerial perspectives. However, success in nursing management is found in being flexible and adaptable to a variety of situations which increase quality of care. One of the best ways to ensure quality of care is to recruit and retain sufficient nursing staff. The study aimed to determine the relationship between management styles and nurses' retention at private hospitals. Methods: A descriptive correlational study was conducted in all inpatients units (n= 16) at three private hospitals with bed capacity more than 50 beds namely: El Salama New hospital, Alexandria New Medical Center, and El Shefaa hospital. All nurses with at least 3 months experience in the previously mentioned settings were included in the study (n= 228). Profile of Organizational Characteristics (POC) developed by Likert et al. was used to measure nurses' perception for management styles in their work unit. The questionnaire consists of 16 items classified into four parts called systems, which are exploitative/authoritative management style, benevolent/authoritative management style, consultative management style, and participative management style. Results: The findings of this study show that more than half of the respondents perceived their manager to have a consultative management style. Alexandria New Medical Center has a greater retention time as compared to other two hospitals.
Motivating factors among Iranian nurses	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reza Negarandeh 2. Nahid Dehghan-Nayeri 3. Elham Ghasemi 	2017	Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research	Medline	Background: One of the most important challenges of Iranian health care system is "quality of care," and it is assumed that motivated nurses are more ready to provide better care. There are limited studies investigating Iranian nurses' motivations; however, factors which motivate them have not been studied yet. Identifying the motivating factors enables nurse managers to inspire nurses for continuous quality improvement. The aim of this study was to identify motivating factors for Iranian hospital nurses. Materials and Methods: This is a cross-sectional descriptive study in which 310 nurses working at 14 hospitals of Tehran University of Medical Sciences were selected by proportionate

					stratified random sampling. Data were collected in 2010 by a researcher-developed questionnaire. Descriptive statistics and independent t-test, analysis of variance, Tukey post-hoc test, Chi-Square and Fisher's exact test were used for statistical analysis by Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version 16. Results: The mean score of motivation was 90.53 ± 10.76 (range: 59–121). Four motivating factors including "career development" (22.63 ± 5.66), "job characteristics" (34.29 ± 4), "job authority" (18.48 ± 2.79), and "recognition" (15.12 ± 2.5) were recognized. The least mean of the motivation score, considering the number of items, was 3.23 for career development, while the highest mean was 3.81 for job characteristics. Conclusions: The findings showed that motivation of nurses was at a medium level, which calls for improvement. The factors that have the greatest potential to motivate nurses were identified in this study and they can help managers to achieve the goal of continuous quality improvement.
Relationship between rewards and nurses' work motivation in addis ababa hospitals	1. Nebiat Negussie	2012	Ethiopian Journal of Health Sciences	Medline	Background: Nurses constitute the largest human resource element and have a great impact on quality of care and patient outcomes in health care organizations. The objective of this study was to examine the relationship between rewards and nurse motivation on public hospitals administrated by Addis Ababa health bureau. Methods: A cross-sectional survey was conducted from June to December 2010 in 5 public hospitals in Addis Ababa. Among 794 nurses, 259 were selected as sample. Data was collected using self-administered questionnaire. After the data was collected, it was analysed using SPSS version 16.0 statistical software. The results were analysed in terms of descriptive statistics followed by inferential statistics on the variables. Results: A total of 230 questionnaires were returned from 259 questionnaires distributed to respondents. Results of the study revealed that nurses are not motivated and there is a statistical significant relationship between rewards and the nurse work motivation and a payment is the most important and more influential variable. Furthermore, there is significant difference in nurse work motivation based on age, educational qualification and work experience while there is no significant difference in nurse work motivation based on gender. Conclusion: The study shows that nurses are less motivated by rewards they received while rewards have significant and positive contribution for nurse motivation. Therefore, both hospital administrators' and Addis Ababa health bureau should revise the existing nurse motivation strategy.
Factores motivacionales hacia el trabajo en el Departamento de Enfermería de un hospital de cuarto nivel en la ciudad de Bogotá	1. Juan Álvaro Oliveros 2. Johan Sebastián Fandiño 3. Yury Marcela Torres	2016	Repertorio de Medicina y Cirugía	Science Direct	La motivación que los empleados tienen hacia el trabajo influye en cómo este va a ser desempeñado, dado que cada trabajador del hospital tiene preferencias e intereses particulares. Por ello se aplica el cuestionario de motivación hacia el trabajo, con el objetivo de generar un perfil motivacional del personal de enfermería del hospital. El instrumento, que se aplicó a 398 sujetos pertenecientes al personal asistencial, permitió encontrar diferentes intereses motivacionales a partir de las variables definidas por el cuestionario. Las variables con mayor percepción de interés fueron: autorrealización, dedicación a la tarea y grupo de trabajo, y las de menor interés fueron: logro, expectación y promoción. Así mismo, se pudo concluir que la mayoría de los trabajadores se motivan principalmente a partir de condiciones externas.
Expected roles and utilization of specialist nurses in Japan: the nurse administrators perspective	1. Mami Onishi 2. Katsuya Kanda	2010	Journal of Nursing Management	Medline	Aim This study explored (1) expected roles for specialist nurses in Japan and (2) nurse administrators experience-based management strategies for effective implementation of these roles. Background in Japan, specialist nurses have begun to be recognized as valuable human resources. However, managerial issues in utilizing specialist nurses, including unclear roles and lack of reports on effective management strategies, remain.

					Method Three focus-group discussions were conducted. Nine nurse administrators participated. Data were analyzed using qualitative content analysis techniques. Results The expected roles for specialist nurses were: (1) facilitating general nurses learning; (2) monitoring and improving the patient care standard; and (3) developing new roles for nursing. Two management strategies were: (1) enhancing specialist nurses influence, and (2) enhancing specialist nurses motivation. Conclusions Specialist nurses are important human resources able to assume responsibility for process improvement in nursing care. Effective ways to enhance specialist nurses influence and motivation include developing their management and communication skills, and coordinating their workload and relationships with other health care professionals. Implications for Nursing Management Process improvement indicators may be useful for evaluating specialist nurses work. Nurse administrators can contribute to effective implementation of specialist nurses roles not only by clarifying their roles but also by empowering them to keep up with changing organizational needs.
Motivation, leadership, empowerment and confidence: their relation with nurses' burnout	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ioanna V. Papathanasiou 2. Evangelos C. Fradelos 3. Christos F. Kleisiaris 4. Konstantinos Tsaras 5. Malamati A. Kalota 6. Lambrini Kourkouta 	2014	Materia Socio Medica Journals	Pubmed	<p>Introduction: Burnout is usually defined as a state of physical, emotional and mental exhaustion that results from long-term involvement in work situations that are emotionally demanding. A great deal of researches has been devoted to the understanding of factors contributing to burnout and the negative effects that burnout has in the cost and the quality of the provided healthcare. Discussion: Many researchers believe that in difficult and stressful working conditions the work environment should be changed in order to reduce burnout levels successfully. Indeed, recent studies have highlighted the role of human resources management in burnout. It has been widely recognized that human resource management policies should be at the core of any sustainable solution that aims to increase health care systems performance and efficient. Conclusion: Motivation, leadership, empowerment and confidence are very important factors that should be considered in this direction because they are strongly related with burnout levels.</p>
Calidad de vida percibida por el personal de enfermería de las unidades de cuidados intensivos de una clínica privada de la ciudad de Santa Marta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yamile Puello Viloria 2. Nini Quintero Ramírez 3. Carlos Canova Barrios 4. Yudis Camargo Mejía 5. Laura Hernández Galván 6. Yulieth Guzmán Galván 7. Stephany Cervantes Polo 	2014	Investigación en Enfermería: Imagen y Desarrollo	Academic Search Complete	<p>Introducción: la calidad de vida profesional (CVP) se relaciona con el equilibrio entre las demandas de trabajo y la capacidad percibida para llevarlas a cabo, a fin de garantizar el pleno desarrollo del ser humano en sus esferas laboral, familiar y personal. Objetivo: Describir la CVP por el personal de enfermería que labora en las unidades de cuidados intensivos adulto (UCI-A) y neonatal (UCI-N) de una institución de carácter privado de Santa Marta (Colombia), en 2013. Metodología: Estudio descriptivo de corte transversal, con enfoque cuantitativo. Se utilizó el cuestionario CVP-35 y una encuesta para los datos sociodemográficos del personal objeto de investigación. La muestra estuvo conformada por 34 trabajadores del área de enfermería de dos UCI: el 38,2 % corresponde a profesionales de enfermería, y el 61,7 %, al personal auxiliar. Resultados: Se identificaron diferencias respecto a la CVP percibida según el servicio en el que se labora y se situó al personal de la UCI-N dentro de rangos positivos de la escala de medición. Se encontró percepción de poco respaldo y compromiso por parte de quienes toman las decisiones relevantes hacia el personal inferior en las distintas jerarquías (apoyo directivo: 4,3/10). La dimensión mejor percibida fue la motivación intrínseca (6,7/10), lo que demuestra conductas motivadas dirigidas a la satisfacción personal y la realización de las actividades del servicio por el placer de realizarlas, así como una percepción disminuida de la carga laboral (4,4/10), lo que evidencia calidad en los recursos de este campo aportados por la institución.</p>

Necessidades humanas básicas dos profissionais de enfermagem: situações de (in)satisfação no trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lorena Fagundes Ladeia Vitoria Regis 2. Isaura Setenta Porto 	2011	Revista da Escola de Enfermagem da USP	Scielo	<p>O cuidado está associado às ações da enfermagem considerando, sobretudo um conjunto de necessidades da equipe de enfermagem. Os objetivos desta pesquisa foram: caracterizar situações de (in) satisfações da equipe de enfermagem no trabalho e analisar as implicações destas (in) satisfações da equipe de enfermagem no trabalho. Adotou-se a teoria das necessidades humanas básicas de Maslow para compreender fatores motivacionais e utilizou-se uma metodologia qualitativa com aplicação de técnicas quantitativas. O método compôs-se de observação participante com registros em diário de campo associada à aplicação de um questionário para 18 participantes da equipe de enfermagem em um Hospital Público do Rio de Janeiro. O estudo indica que as necessidades básicas da equipe de enfermagem encontram-se comprometidas, principalmente as necessidades de segurança e fisiológicas, as mais primárias. O comprometimento das necessidades primárias do sujeito que cuida implica em prejuízo para a saúde e redução do desempenho no trabalho em cenários hospitalares.</p>
El trabajo del profesional de enfermería: Revisión de la literatura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fredy Següel Palma 1. Sandra Valenzuela Süazo 2. Olivia Sanhueza Alvarado 	2015	Ciencia y enfermería	Scielo	<p>Objetivo: El objetivo de esta revisión de la literatura es analizar las características del “trabajo” en enfermería, inmersa en el mundo globalizado de la época contemporánea, de acuerdo a los resultados obtenidos en diferentes publicaciones que se refieren al tema. Material y método: Revisión bibliográfica desde los años 2000 al 2010 en bases de datos informatizadas: Web of Science, MEDLINE, PubMed Scielo, LILACS, BIREME y CUIDEN, de artículos a texto completo que presentaron en el título los siguientes descriptores: “trabajo”, “enfermería”, “salud laboral” o “rol de la enfermera”. Resultados: 39 estudios cumplieron con los criterios de inclusión. Se distinguen las siguientes temáticas abordadas en las investigaciones: “actividades realizadas por los enfermeros”, “condiciones de trabajo en las cuales se desempeñan”, “el género como condición característica”, “consecuencias producto del trabajo excesivo” y “satisfacción laboral”. Conclusión: Las funciones y actividades del profesional de enfermería se distribuyen en diferentes ámbitos, con múltiples satisfacciones, pero en muchas ocasiones se realizan en condiciones deficientes, con alta demanda y estrés, pero con motivación y compromiso.</p>
Hygiene and motivation factors of nursing work in a cardiology ward	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carolina Bueno Somense 2. Erika Christiane Marocco Duran 	2014	Revista Gaúcha de Enfermagem	Medline	<p>The present study aimed to identify hygienic and motivational factors in the nursing work according to the Two-Factor Theory, as well as their relation with professional satisfaction/dissatisfaction. This exploratory-descriptive study involved nine nurses from the cardiology ward of a hospital in the interior of the State of São Paulo, between August and September 2013. A self-applied questionnaire was used, including open and closed questions. The data were categorized as hygienic and motivational. Results show the nurses' satisfaction with autonomy, work itself and teamwork, duties, content and responsibilities of the job. Dissatisfaction is related to career growth possibilities; work, political and administrative conditions at the institution, supervision and lack of institutional support. Satisfaction and dissatisfaction factors include relationships, acknowledgements and remuneration. Nurses' satisfaction is determined by multiple and often controversial factors.</p>
Work motivation of nurses: A literature review	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kristi Toode 2. Pirkko Routasalo 3. Tarja Suominen 	2011	International Journal of Nursing Studies	Science Direct	<p>Objectives: The aim of this review is to describe nurses' work motivation from the perspective of staff nurses. This information would be useful for the development of motivation strategies and further research into nurses' work motivation. Design: A thorough review of the research literature. Data sources: The literature search was performed using four databases: CINAHL, PubMed, PsychINFO, and SocINDEX. Only studies that met the following criteria were selected for review: (1) were published between 1990 and 2009, (2) were written in English, (3) dealt with work motivation, (4)</p>

					<p>concerned working staff nurses, (5) involved empirical research, (6) clearly and explicitly provided the research results about the factors affecting nurses' work motivation. Altogether 24 studies met these criteria and were included in this review. Review methods: Inductive content analysis was carried out to analyse and categorise the data. Results: Nursing research has neither clear understanding nor consensus about the concept of work motivation; nor has a universal definition been adopted. Despite limited empirical evidence it may be concluded that staff nurses appear to be motivated. Five categories of factors affecting their work motivation were identified: (1) work-place characteristics, (2) working conditions, (3) personal characteristics, (4) individual priorities, and (5) internal psychological states. Conclusions: Further research is needed to gain a more comprehensive insight into nurses' work motivation and the factors affecting it. This can be achieved by defining the concept of work motivation as precisely as possible, working out a pertinent research methodology, and subsequently developing and testing a theoretical model of nurses' work motivation.</p>
<p>The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan</p>	<p>1. Huey-Ming Tzeng</p>	<p>2002</p>	<p>International Journal of Nursing Studies</p>	<p>Pubmed</p>	<p>The present era of cost-containment pressures indicates that nursing executives have to ensure that, their nurses have a work environment with the work characteristics known to be linked to job satisfaction and good outcomes. The research hypothesis investigated here was: the higher nurses' levels on general job satisfaction, overall satisfaction with their professional role, and general job happiness, the lower their intention to quit would be. The controlling variables included demographic characteristics, working motivation, and nine job satisfaction subscales. This study was conducted in 3 hospitals located in southern Taiwan. All nurses working for these 3 hospitals were the target subjects. The overall response rate (648 completed questionnaires) was 82%. The nurses' Job Satisfaction and the perceptual degree of its importance questionnaire was used. Ordinal logistics regression analyses were utilized. General job satisfaction, general job happiness, satisfaction with salary and promotion, institution, educational background, and age of nurses' youngest child were proved to be significant predictors of nurses' intention to quit. Suggestions for future studies and administrative strategies in decreasing nurses' intention to quit were discussed.</p>

Bibliografia

- Abraão, S. R., Bezerra, A. L., Branquinho, N. C., & Paranaguá, T. T. (2010). Caracterização, motivação e nível de satisfação dos técnicos de enfermagem de um hospital universitário. *Revista Enfermagem UERJ*, 18(2), 253-258 .
- Agudelo Calderón, C., Prieto, A., Robledo, R., Sánchez, C., Bojacá, A., & Cifuentes, P. (2008). *Modelo académico de hospital universitario*. Obtenido de Repositorio Institucional UN: <http://www.bdigital.unal.edu.co/643/>
- Alamri , M., & Zuraikat , N. (2011). Financial Incentives System for Nursing in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Accounting & Finance*, 11(2), 53-57.
- Álvarez Baza, M. (2003). Motivación laboral en un servicio de urgencias hospitalario. *Enfermería Clínica*, 13(1), 16-25.
- Alves Pereira, M., & Fávero, N. (2001). A motivação no trabalho da equipe de enfermagem. *Rev Latino-am Enfermagem*, 9(4), 7-12.
- Aninanya, G., Howard, N., Williams, J., Apam, B., Prytherch, H., Loukanova, S., . . . Otupiri, E. (2016). Can performance-based incentives improve motivation of nurses and midwives in primary facilities in northern Ghana? A quasi-experimental study. *Global Health Action*, 9.
- Arrieta Salas, C. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*, 22, 67-90.
- Arteaga Díaz, J. M. (2014). Propuesta de creación – Hospital Universitario – Universidad Nacional de Colombia. *Morfología*, 6(1).
- Azêdo, D., & Alves, M. (2013). Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. *Rev port saúde pública*, 31(2), 201-212.
- Barbalho Lage, C., & Da Silva Alves, M. (2016). (Des)valorização da Enfermagem: implicações no cotidiano do Enfermeiro. *Enfermagem em Foco*, 7(3), 12-16.

- Batista, A., Vieira, M., Cardoso, N., & de Carvalho, G. (2005). Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 39(1), 85-91.
- Bernardes, A., Cummings, G., Gabriel, C., Martinez Evora, Y., Gomes Maziero, V., & Coleman Miller, G. (2015). Implementation of a participatory management model: analysis from a political perspective. *Journal of Nursing Management*, 23(7), 888–897.
- Bezerra, F., da Conceição Andrade, M., Santos de Andrade, J., Vieira, M., & Pimentel, D. (2010). Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 63(1), 33-7.
- Biegger, A., De Geest, S., Schubert, M., & Ausserhofer, D. (2016). The 'magnetic forces' of Swiss acute care hospitals: A secondary data analysis on nurses' job satisfaction and their intention to leave their current job. *Nursing Plus Open*, 2, 15-20.
- Blanco Donoso, L., Demerouti, E., Garrosa Hernández, E., Moreno Jiménez, B., & Carmona Cobo, I. (2015). Positive benefits of caring on nurses' motivation and well-being: A diary study about the role of emotional regulation abilities at work. *International Journal of Nursing Studies*, 52, 804–816.
- Brekke, K., & Nyborg, K. (2010). Selfish bakers, caring nurses? A model of work motivation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 75(3), 377–394.
- Cartledge, S. (2001). Factors influencing the turnover of intensive care nurses. *Intensive and Critical Care Nursing*, 17, 348–355.
- Chang Yui, A. L. (2010). *Estudio de la motivación laboral y el conocimiento de la necesidad predominante según la teoría de las necesidades de McClelland, en los médicos del Hospital Nacional Arzobispo Loayza*. LIMA: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.
- Chang, H.-Y., Shyu, Y.-I., Wong, M.-K., Friesner, D., Chu, T.-L., & Teng, C.-I. (2015). Which Aspects of Professional Commitment Can Effectively Retain Nurses in the Nursing Profession? *Journal of Nursing Scholarship*, 47(5), 468-476.
- Chaves, L., Ramos, L., & Niglio de Figueiredo, E. (2011). Satisfação profissional de enfermeiros do Trabalho no Brasil. *Acta Paulista de Enfermagem*, 24(4), 507-13.
- Cohen, S. (2003). Motivation: Your key IC ingredient. *Nursing Management*, 34(6), 10.

- Cortés Rubio, J., Martín Fernández, J., Morente Páez, M., Caboblanco Muñoz, M., Garijo Cobo, J., & Rodríguez Balo, A. (2003). Clima laboral en atención primaria: ¿qué hay que mejorar? *Atención Primaria*, 32(5), 288-295.
- Dall'Agnol, C., Schebella Souto de Moura, G., Muller de Magalhães, A., Rodrigues Falk, M., de Oliveira Riboldi, C., & Peres de Oliveira, A. (2013). Motivaciones, contradicciones y ambigüedades en el liderazgo de enfermeros en cargo de jefatura en un hospital universitario. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 21(5).
- Dave, D., Dotson, M., Cazier, J., Chawla, S., & Badgett, T. (2011). The impact of intrinsic motivation on satisfaction with extrinsic rewards in a nursing environment. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 4(2), 101-107.
- Díaz Piñera, A., Rodríguez Salvá, A., Balcindes Acosta, S., De Vos, P., & Van der Stuyfs, P. (2016). Clima organizacional: Percepción por enfermeras del Nivel Primario de Atención. *Revista Cubana de Enfermería*, 32(3).
- Ditlopo, P., Blaauw, D., Rispel, L., Thomas, S., & Bidwell, P. (2013). Policy implementation and financial incentives for nurses in South Africa: a case study on the occupation-specific dispensation. *Global Health Action*, 6, 138-146.
- Engin, E., & Cam, O. (2006). Correlation between psychiatric nurses' anger and job motivation. *Archives of Psychiatric Nursing*, 20(6), 268-275.
- Fernández Araque, A., Cuairan Sola, M., & Curbelo Rodríguez, R. (2016). Calidad de vida profesional de enfermería en urgencias de un hospital de referencia. *Enfermería Global*, 15(2), 376-385.
- Gaki, E., Kontodimopoulos, N., & Niakas, D. (2013). Investigating demographic, work-related and job satisfaction variables as predictors of motivation in Greek nurses. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 483-490.
- Gallardo, E., Espluga, M., & Triadó, X. (2007). ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM* (págs. 1-9). Vitoria: AEDEM.
- García, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*. España: Universidad de Valladolid.
- Gomes, F., & Proença, T. (2015). Nurses' Motivation and Satisfaction at Work: An Exploratory Study at the Centro Hospitalar S. João. *Working Papers*, 558, 1-35.

- Gulzar, S., Shamim, M., & Khuwaja, A. (2010). Promoting motivation towards community health care: A qualitative study from nurses in Pakistan. *Journal of the Pakistan Medical Association, 60*(6), 501-503.
- Jamieson, I., Kirk, R., Wright, S., & Andrew, C. (2015). Generation Y New Zealand Registered Nurses' views about nursing work: a survey of motivation and maintenance factors. *Nursing Open, 2*(2), 49-61.
- Janus, K. (2014). The effect of professional culture on intrinsic motivation among physicians in an academic medical center. *Journal of Healthcare Management, 59*(4), 287-303.
- Järvi, M., & Uusitalo, T. (2004). Job rotation in nursing: a study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire. *Journal of Nursing Management, 12*, 337-347.
- Jooste, K., & Hamani, M. (2017). The motivational needs of primary health care nurses to acquire power as leaders in a mine clinic. *Health SA Gesondheid, 22*, 43-51.
- Junco, V., Tápanes, L., Torres, R., Díaz, R., & Gutiérrez, B. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar, 38*(1), 1-8.
- Kudo, Y., Kido, S., Shahzad, M., Shida, K., Satoh, T., & Aizawa, Y. (2010). Enhancing work motivation for Japanese female nurses in small to medium-sized private hospitals by analyzing job satisfaction. *The Tohoku Journal of Experimental Medicine, 220*(3), 237-245.
- Kuokkanen, L., Suominen, T., Härkönen, E., Kukkurainen, M.-L., & Doran, D. (2009). Effects of Organizational Change on Work-related Empowerment, Employee Satisfaction, and Motivation. *Nursing administration quarterly, 33*(2), 116-124.
- Kushnir, T., Ehrenfeld, M., & Shalish, Y. (2008). The effects of a coaching project in nursing on the coaches' training motivation, training outcomes, and job performance: An experimental study. *International Journal of Nursing Studies, 45*(6), 837-845.
- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., & Niakas, D. (2010). Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Human Resources for Health, 8*(26).
- Lopera Betancur, M., Forero Pulido, C., & Paiva Duque, L. (2016). El quehacer cotidiano de la enfermera significar soportar la carga. *Revista CUIDARTE, 7*(2), 1262-1270.

- McDonald, R., Harrison, S., Checkland, K., Campbell, S., & Roland, M. (2007). Impact of financial incentives on clinical autonomy and internal motivation in primary care: ethnographic study. *BMJ*, 334.
- Melara, S., Beccaria, L., Carta, A., & Contrin, L. (2006). Motivação da equipe de enfermagem em uma Unidade de Terapia Intensiva. *Arquivos de Ciências da Saúde*, 13(3), 61-69.
- Ministerio de Educación. (27 de Mayo de 2016). *El Presidente Juan Manuel Santos inauguró el Hospital Universitario Nacional*. Obtenido de <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-357150.html>
- Nassar, M., Abdou, H., & Mohmoud, N. (2011). Relationship between management styles and nurses' retention at private hospitals. *Alexandria Journal of Medicine*, 47(3), 243-249.
- Negarandeh, R., Dehghan-Nayeri, N., & Ghasemi, E. (2015). Motivating factors among Iranian nurses. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 20(5), 436-441.
- Negussie, N. (2012). Relationship between rewards and nurses' work motivation in addis ababa hospitals. *Ethiopian Journal of Health Sciences*, 22(2), 107-12.
- Oliveros, J., Fandiño, J., & Torres, Y. (2016). Factores motivacionales hacia el trabajo en el Departamento de Enfermería de un hospital de cuarto nivel en la ciudad de Bogotá. *Repertorio de Medicina y Cirugía*, 25(2), 118-125.
- Onishi, M., & Kanda, K. (2010). Expected roles and utilization of specialist nurses in Japan: the nurse administrators' perspective. *Journal of Nursing Management*, 18(3), 311-318.
- OPS. (2015). *La OPS/OMS destaca la necesidad de formar más personal de enfermería en América Latina y el Caribe*. Obtenido de http://www.paho.org/uru/index.php?option=com_content&view=article&id=948:la-opsoms-destaca-la-necesidad-de-formar-mas-personal-de-enfermeria-en-america-latina-y-el-caribe&Itemid=340
- Papathanasiou, I., Fradelos, E., Kleisariis, C., Tsaras, K., Kalota, M., & Kourkouta, L. (2014). Motivation, leadership, empowerment and confidence: their relation with nurses' burnout. *Materia Socio Medica Journals*, 26(6), 405-410.
- Parera Monfort, I., & González Núñez, L. (2005). La motivación y su influencia en las organizaciones laborales. *Revista T Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(2), 37-40.

- Pérez Rubio, J. A. (1997). Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 80, 133-167.
- Puello Viloria, Y., Quintero Ramírez, N., Canova Barrios, C., Camargo Mejía, Y., Hernández, L., Guzmán Galván, Y., & Cervantes Polo, S. (2014). Calidad de vida percibida por el personal de enfermería de las unidades de cuidados intensivos de una clínica privada de la ciudad de Santa Marta. *Investigación en Enfermería: Imagen y Desarrollo*, 16(1), 87-99.
- RAE. (23 de Octubre de 2016). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=Pw7w410>
- Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 143-185.
- Regis, L., & Porto, I. (2011). Necessidades humanas básicas dos profissionais de enfermagem: situações de (in)satisfação no trabalho. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 45(2), 334-341.
- Següel Palma, F., Valenzuela Süazo, S., & Sanhueza Alvarado, O. (2015). El trabajo del profesional de enfermería: revisión de la literatura. *Ciencia y enfermería*, 21(2), 11-20.
- Somense, C., & Duran, E. C. (2014). Fatores higiênicos e motivacionais do trabalho do enfermeiro em enfermagem de cardiologia. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 35(3), 82-89.
- Toode, K., Routasalo, P., & Suominen, T. (2011). Work motivation of nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 48, 246–257.
- Tzeng, H.-M. (2002). The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan. *International Journal of Nursing Studies*, 39(8), 867-78.
- Urrego Ángel, P. (2016). *Estrategia de Incentivos al Talento Humano en Salud "Tarea de Todos"*. Ministerio de Salud y Protección Social.
- Weller, B. (2008). *Directrices: Incentivos para los Profesionales de Atención de Salud*. Obtenido de OMS.