

GESTIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN EL PERSONAL DE ENFERMERÍA.

Management of work motivation in the nursing staff..

María Alejandra Triviño-Cervera¹, Juan Carlos García-Ubaque²,
Paula Fernanda Garcia-Benitez³.

1. Enfermera, Especialista Administración en Salud Pública, Universidad Nacional de Colombia. matravinoc@unal.edu.co
2. MD PhD, Profesor Titular Departamento de Salud Pública Universidad Nacional de Colombia. jcgarciau@unal.edu.co
3. Estudiante Administración de Empresas Universidad Nacional, Economía Universidad de los Andes Bogotá. pfgarciab@unal.edu.co

Recibido: 01/12/2016 Revisado: 20/02/2017 Aceptado: 20/06/2017

COMO CITAR ESTE ARTÍCULO: Triviño-Cervera MA, Garcia-Ubaque JC, Garcia-Benitez PF. Gestión de la motivación laboral en el personal de enfermería. Rev.salud.hist.sanid.on-line 2017;12(3): 65-76 (Septiembre-Diciembre). Disponible en <http://www.shs.agenf.org/> Fecha de consulta ().

Los textos publicados en esta revista pueden ser reproducidos citando las fuentes. Todos los contenidos de los artículos publicados, son responsabilidad de sus autores.
Copyright. Revista Salud Historia y Sanidad © Grupo de Investigación en Salud Pública GISP-AGENF.ORG Tunja 2017.

RESUMEN

Objetivo: Analizar los aportes de las investigaciones en motivación laboral para la gestión del personal de enfermería,

Metodología: Se realizó una búsqueda estructurada de la literatura científica publicada entre 2000 y 2017. Se incluyeron las bases de datos: Academic Search Complete, Biblioteca Virtual en Salud, Business Source Complete, LILACS, Medline, Ovid Nursing, Pubmed, Scielo y Science Direct, combinando los términos: motivación, motivación laboral, personal de enfermería y planes para motivación del personal; en inglés, español y portugués. En un análisis preliminar, se excluyeron 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 se organizaron para su análisis en dos categorías: 1) Evaluación del estado de motivación laboral para realizar la gestión y, 2) Gestión de la motivación a través de incentivos.

Resultados: Se encuentra que la medición de la motivación del personal de enfermería se realiza por medio de instrumentos psicométricos que incluyen variables asociadas a calidad de vida laboral, satisfacción en el trabajo, clima organizacional, entre otros; mientras que, para gestionar la motivación laboral se han utilizado incentivos económicos, simbólicos, sociales o de posición.

Discusión: Con base en la literatura consultada se recomiendan seis pasos para gestionar la motivación del personal de enfermería.

Palabras clave: motivación, motivación laboral, personal de enfermería, planes para motivación del personal (Fuente: DeCS Bireme: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>).

ABSTRACT

The purpose is to analyze the contributions of the researches in "labor motivation" to the management of the nursing staff. For that objective 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. Likewise, all articles about labor motivation in other professionals or regarding students were excluded from this analysis. 51 articles that met the inclusion criteria were selected 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 including variables associated to quality of work life, satisfaction at work and organizational climate, among others, while to manage nursing work motivation Economic, symbolic, social or positional incentives have been used. Finally, six steps are recommended to manage the motivation of the nursing staff.

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

INTRODUCCIÓN.

Durante el siglo XX, surgieron las primeras investigaciones respecto a la motivación en el trabajo y su relación con la productividad laboral. Así se empiezan a desarrollar diversas teorías con diferentes conclusiones, entre ellas, que un trabajador con una fuerte motivación en su trabajo será más eficaz, responsable y contribuye a un mejor clima laboral (1). Por otro lado, que la baja motivación influye negativamente en los resultados individuales de los trabajadores.

Dado que esta situación puede afectar tanto a las entidades, como a los usuarios del sector salud, la gestión de recursos humanos en estas instituciones, en particular en relación con la motivación, debe ser trabajada de manera intencional y direccionada (2). Es por esto, que el propósito del presente trabajo es analizar los aportes de los conceptos de “motivación laboral” a la gestión del personal de enfermería.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizó una revisión temática de tipo descriptiva a partir de trabajos académicos y científicos desarrollados en torno a la gestión de la motivación laboral en enfermería entre el 2000 y 2017. Esta se realizó con los descriptores motivación, motivación laboral, personal de enfermería, planes para motivación del personal; en inglés, español y portugués. Los artículos se consultaron en 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 excluyen aquellos que consideran la motivación laboral en profesionales no pertenecientes a la enfermería y los relacionados con la motivación en los estudiantes. Igualmente, se excluyeron los textos que no estaban en “Full text”. Los artículos incluidos contienen temas tanto de motivación como de medición de la motivación en los profesionales de enfermería.

Para analizar la información, las publicaciones encontradas se clasificaron 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
 - Grupales
 - Individuales
 - Mixtos
- Incentivos financieros
- Incentivos basados en el desempeño

RESULTADOS

Se identificaron y seleccionaron 51 artículos que cumplieron con los criterios de inclusión. De estos, la mayor producción corresponde al periodo 2011-2015 con 6 artículos reportados en cada año (11,8% cada uno). Cabe resaltar que la literatura existente de motivación laboral en enfermería existe en todos los continentes, con predominio del idioma inglés (62,7%).

A continuación, se presentará el análisis de la información respecto a las categorías y subcategorías mencionadas anteriormente.

Evaluación del estado de motivación laboral para realizar la gestión

Para mejorar la administración del recurso humano, se considera esencial el análisis continuo de las motivaciones de los trabajadores (3,4). Es vital para una buena gestión conocer las particularidades de los grupos con los que se trabaja y así determinar qué factores los motiva a realizar bien su trabajo y a elegir desempeñarse en una u otra área (5). En enfermería, hay dos aspectos que la literatura científica ha señalado como diferenciales de las motivaciones en el trabajo, considerando que la mayor parte de la fuerza laboral suele ser femenina. La primera es la importancia del proyecto familiar-personal y sus variaciones en el tiempo, en particular en relación con los hijos. Y la segunda, la percepción del equilibrio entre remuneración y responsabilidad a cargo (6).

Por otro lado, medir la motivación laboral en el profesional facilita no sólo la gestión de la motivación, sino también otros aspectos organizacionales de importancia como la satisfacción laboral (7-10), el clima organizacional (11), la cultura organizacional (12) y la calidad de vida laboral (13-14).

También se encuentra que se ha propuesto disminuir eventos como el 'burnout' a través de la motivación en el trabajo (15). 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 personal, en este caso, enfermeras (10). Igualmente, se ha determinado que la motivación laboral es la variable que mayor correlación tiene con la calidad (16).

Adicionalmente, los estudios en los cuales se mide la motivación laboral en enfermería han utilizado las diferentes teorías como la de Maslow (17), la teoría bifactorial de Herzberg (18) e incluso teorías integrativas de la motivación laboral (19). Esto a través de instrumentos como la Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS) de Fernández Seara (20). No obstante, una medida más objetiva de la motivación del personal de enfermería en la institución es las estadísticas de rotación de personal, porque una institución que facilite el crecimiento laboral a nivel interno retendrá mayor personal y disminuirá la rotación (21-23).

Gestión de la motivación a través de incentivos

a) Incentivos no financieros

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

- **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 organizacionales. En enfermería, se evidencia como objetivos principales de la gestión, mejorar la calidad de las relaciones interpersonales y la comunicación con los compañeros de trabajo y con los superiores, así como la confianza y el respeto. Esto se puede lograr a través de reuniones donde los profesionales intercambien sus opiniones y experiencias (19,20,24-26). Así mismo, se logra al darle a los profesionales independencia y autonomía en su trabajo; y ofreciéndoles la oportunidad de poner en práctica sus aptitudes sin que encuentren limitaciones desde el exterior (20,27).

Por último, está desarrollar habilidades de regulación emocional en el trabajo, pues por las demandas del trabajo, pueden ayudar a las enfermeras a estar más motivadas y a tener bienestar fuera del trabajo (28,29).

- **Incentivos no financieros individuales**

Entre estos está la posibilidad de obtener licencias para estudio. La posibilidad de estudios de actualización y de desarrollo profesional es fuertemente apreciada por dos razones principales: la necesidad de “saber más” para desempeñarse mejor, y la búsqueda de crecimiento profesional; es decir, de satisfacer las aspiraciones de carrera (8, 50).

- **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, en primer lugar, el reconocimiento de la labor de enfermería (20,26,30-32). 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 (20,30).

Adicionalmente, está la evaluación de la carga laboral, en especial aquellas que no se relacionan con el cuidado, pues cargas adicionales de tipo administrativo generan desmotivación y desgaste (6,24,25,31,33).

Por otra parte, la capacitación continua 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 (5,27,30,34-36).

A la vez, la gestión exitosa de la motivación de enfermería permite el acceso a la promoción horizontal y vertical, permitiendo que la persona encuentre el cargo que más se adapte a su perfil (5,20,30,37-39). Entonces, hay que considerar que los cambios organizacionales afectan esta gestión, pues tienen un efecto directo en el ambiente de trabajo, el empoderamiento, la satisfacción y la motivación (4,26,40-41). Así, el éxito en la gestión de enfermería se encuentra en ser flexible y adaptable a una variedad de situaciones que afectan la calidad de la atención al usuario (23).

Finalmente, es importante evaluar la motivación de manera periódica, para determinar dónde y cuándo son necesarias nuevas iniciativas y cuáles deben ser (20).

b) 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 (35,42-43). 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 (44). Entonces, los empleados deben percibir que la remuneración compensa el esfuerzo que se hace en el trabajo para mantener la motivación (32).

No obstante, la literatura evidencia que los enfermeros consideran que la remuneración no es el factor principal para la motivación en el trabajo (6,38,41). Es por esto que el uso de estos incentivos con los trabajadores de la salud ha tenido resultados diversos e impredecibles (45). 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 en el largo plazo (9,27). Entonces, lo más recomendable son intervenciones motivacionales multifacéticas, que influyen simultáneamente en diferentes motivadores (22,46).

c) Incentivos basados en el desempeño

Los incentivos basados en el desempeño consisten no sólo en premios financieros, sino también en no financieros otorgados a los trabajadores con mejor desempeño. A pesar de que la literatura no es muy profunda en este tipo de incentivos, se ha demostrado que se asocian con una ligera mejora en la motivación de los trabajadores. Estos alientan a los trabajadores a trabajar más duro y ser más puntuales, aumentando el orgullo por el trabajo y la satisfacción laboral (46). Respecto al pago por desempeño, este debe ser introducido como un estímulo para fomentar mejoras en la calidad de la asistencia sanitaria (45).

Para implementar este tipo de incentivos es necesario establecer claramente cómo se medirá el desempeño de los trabajadores y qué constituye un buen desempeño; es decir, determinar si la medida es grupal o individual; y si es a nivel micro o macro. Por ejemplo, si se considerará la satisfacción de los usuarios, o la reducción de tasas de infección adquirida en el hospital, entre otros. 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.

DISCUSIÓN

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, quienes 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 miden la motivación de enfermería a través de instrumentos psicométricos y algunos lo hacen de manera indirecta con temas como la calidad de vida laboral, la satisfacción en el trabajo, el clima organizacional, etc.

Por otro lado, la gestión de la motivación laboral en enfermería ha hecho uso de los incentivos. Estos son estímulos que mueven, incitan o provocan una determinada acción y pueden ser a nivel individual, grupal, organizacional o del sector (47). Estos incentivos deben ser eficaces para que el trabajador se sienta motivado, valorado, reconocido, satisfecho y orgulloso de desempeñar sus labores en la organización, lo cual repercute en su bienestar y calidad de vida. Los incentivos pueden ser: reconocimiento, oportunidades de promoción laboral, entorno de trabajo confortable, independencia y autonomía en el actuar profesional, participación en las decisiones de la organización, posibilidades de desarrollo académico, entre otros.

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.) y, los contextuales (de la institución: salarios, gestión de recursos humanos y objetivos que se esperan de la motivación del trabajador). Por eso, las estrategias de motivación laboral deben ser un reflejo de las necesidades y preferencias del personal; y deben adecuarse al contexto de la organización: cultura, objetivos, prioridades, etc. A la vez, la estrategia de motivación debe ser viable, pues si se ofrece el incentivo y no se puede cumplir, se generaría un ambiente de disgusto y desmotivación. Así mismo, los incentivos deben ser justos, equitativos, transparentes y tanto financieros como no financieros.

Finalmente, como la gestión de la motivación laboral busca satisfacer un propósito institucional, la estrategia debe permitir la medición del proceso y de los resultados de su implementación, para el mejoramiento continuo. Esta evaluación también permite controlar por los cambios en los factores motivacionales dentro del personal, bien por diferencias generacionales, o etapa de vida.

CONCLUSIONES

Gestionar la motivación laboral del personal de enfermería implica un compromiso institucional, y 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 gestionar la motivación laboral en enfermería a través de incentivos.

A continuación, se proponen una serie de orientaciones para implementar una estrategia de motivación laboral en enfermería:

1. Establecer un objetivo claro: éste debe ajustarse al contexto institucional, direccionando e incorporando esta estrategia al cumplimiento de objetivos organizacionales.
2. Evaluar las necesidades de enfermería en la institución particular: este punto es clave, pues todos los individuos son motivados por diferentes factores, los cuales, además, pueden variar con el tiempo. Por ello, es necesario hacer una evaluación previa para diseñar y formular la estrategia de intervención, pues la institución no puede satisfacer las necesidades de todo el personal. Por esto, es importante también identificar factores comunes que motiven a las enfermeras, y a los que la institución pueda dar una respuesta.
3. Apreciar el contexto institucional: 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 de motivación.
4. Contar con una planeación estratégica: la cual debe ser lo suficientemente clara para una correcta ejecución y evaluación. Para ello, debe tener metas establecidas y mecanismos determinados de medición y evaluación de ejecución y resultados.
5. Definir los elementos constituyentes de la estrategia de incentivos: estos se deben orientar según las necesidades del personal y el 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. Estos incluyen el reconocimiento de la labor de enfermería y la participación del personal en las decisiones.
6. Fortalecer la 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. Así mismo, es necesaria para determinar la efectividad real de los incentivos.

Estas recomendaciones comprenden una forma de gestionar la motivación laboral en enfermería, basadas en la literatura, pero no es una fórmula mágica ni única para hacerlo.

Por eso, vale la pena esforzarse por encontrar el camino más adecuado y exitoso para lograr la satisfacción y motivación de los profesionales de enfermería en la institución específica en la que se esté trabajando.

REFERENCIAS

1. García V. La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables. España; 2012.
2. Weller. OMS. [Online].; 2008.
3. Azêdo DF, Alves MH. Práticas de marketing interno nas organizações de saúde e a sua influência na motivação dos colaboradores. Rev port saúde pública. 2013; 31(2): p. 201-212.
4. Abraão SR, Bezerra ALQ, Branquinho NCSdS, Paranaguá TTdB. Caracterização, motivação e nível de satisfação dos técnicos de enfermagem de um hospital universitário. Revista Enfermagem UERJ. 2010; 18(2): p. 253-258.
5. Gulzar SA, Shamim MS, Khuwaja AK. Promoting motivation towards community health care: A qualitative study from nurses in Pakistan. Journal of the Pakistan Medical Association. 2010; 60(6): p. 501-503.
6. Gomes F, Proença T. Nurses' Motivation and Satisfaction at Work: An Exploratory Study at the Centro Hospitalar S. João. Working Papers. 2015; 558: p. 1-35.
7. Chaves LD, Ramos LH, Niglio de Figueiredo E. Satisfação profissional de enfermeiros do Trabalho no Brasil. Acta Paulista de Enfermagem. 2011; 24(4): p. 507-13.
8. Biegger A, De Geest , Schubert M, Ausserhofer D. 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. 2016; 2: p. 15-20.
9. Kudo , Kido S, Shahzad , Shida , Satoh , Aizawa. Enhancing work motivation for Japanese female nurses in small to medium-sized private hospitals by analyzing job satisfaction. The Tohoku Journal of Experimental Medicine. 2010; 220(3): p. 237-245.
10. Tzeng HM. The influence of nurses' working motivation and job satisfaction on intention to quit: an empirical investigation in Taiwan. International Journal of Nursing Studies. 2002; 39(8): p. 867-78.
11. Díaz Piñera AM, Rodríguez Salvá , Balcindes Acosta S, De Vos , Van der Stuyfs. Clima organizacional: Percepción por enfermeras del Nivel Primario de Atención. Revista Cubana de Enfermería. 2016; 32(3).
12. Janus. The effect of professional culture on intrinsic motivation among physicians in an academic medical center. Journal of Healthcare Management. 2014; 59(4): p. 287-303.
13. Fernández Araque A, Cuairan Sola M, Curbelo Rodríguez R. Calidad de vida profesional de enfermería en urgencias de un hospital de referencia. Enfermería Global. 2016; 15(2): p. 376-385.
14. Puello Vilorio Y, Quintero Ramírez N, Canova Barrios C, Camargo Mejía Y, Hernández LA, Guzmán Galván Y, et al. 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. 2014; 16(1): p. 87-99.
15. Papathanasiou IV, Fradelos EC, Kleisaris CF, Tsaras , Kalota MA, Kourkouta. Motivation, leadership, empowerment and confidence: their relation with nurses' burnout. Materia Socio Medica Journals.

- 2014; 26(6): p. 405-410.
16. Junco VH, Tápanes LQ, Torres RM, Díaz RG, Gutiérrez BNG. Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar*. 2009; 38(1): p. 1-8.
 17. Regis LFLV, Porto IS. Necessidades humanas básicas dos profissionais de enfermagem: situações de (in)satisfação no trabalho. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*. 2011; 45(2): p. 334-341.
 18. Somense C, Duran EC. Fatores higiênicos e motivacionais do trabalho do enfermeiro em enfermagem de cardiologia. *Revista Gaúcha de Enfermagem*. 2014; 35(3): p. 82-89.
 19. Oliveros JÁ, Fandiño JS, Torres YM. 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*. 2016; 25(2): p. 118-125.
 20. Álvarez Baza MdC. Motivación laboral en un servicio de urgencias hospitalario. *Enfermería Clínica*. 2003; 13(1): p. 16-25.
 21. Järvi , Uusitalo. Job rotation in nursing: a study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire. *Journal of Nursing Management*. 2004; 12: p. 337–347.
 22. Chang HY, Shyu YI, Wong MK, Friesner D, Chu TL, Teng CI. Which Aspects of Professional Commitment Can Effectively Retain Nurses in the Nursing Profession? *Journal of Nursing Scholarship*. 2015; 47(5): p. 468-476.
 23. Nassar ME, Abdou HA, Mohmoud NA. Relationship between management styles and nurses' retention at private hospitals. *Alexandria Journal of Medicine*. 2011; 47(3): p. 243–249.
 24. Alves Pereira MC, Fávero. A motivação no trabalho da equipe de enfermagem. *Rev Latino-am Enfermagem*. 2001; 9(4): p. 7-12.
 25. Lambrou , Kontodimopoulos , Niakas. Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in a Cyprus public general hospital. *Human Resources for Health*. 2010; 8(26).
 26. Toode , Routasalo , Suominen. Work motivation of nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*. 2011; 48: p. 246–257.
 27. Alamri , Zuraikat. Financial Incentives System for Nursing in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Accounting & Finance*. 2011; 11(2): p. 53-57.
 28. Blanco Donoso LM, Demerouti , Garrosa Hernández , Moreno Jiménez , Carmona Cobo. 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*. 2015; 52: p. 804–816.
 29. Engin , Cam O. Correlation between psychiatric nurses' anger and job motivation. *Archives of Psychiatric Nursing*. 2006; 20(6): p. 268–275.
 30. Jooste , Hamani. The motivational needs of primary health care nurses to acquire power as leaders in a mine clinic. *Health SA Gesondheid*. 2017; 22: p. 43-51.
 31. Negarandeh , Dehghan Nayeri , Ghasemi. Motivating factors among Iranian nurses. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*. 2015; 20(5): p. 436-441.
 32. Brekke KA, Nyborg. Selfish bakers, caring nurses? A model of work motivation. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2010; 75(3): p. 377–394.
 33. Lopera Betancur MA, Forero Pulido C, Paiva Duque LE. El quehacer cotidiano de la enfermera significar soportar la carga. *Revista CUIDARTE*. 2016; 7(2): p. 1262-1270.
 34. Cartledge S. Factors influencing the turnover of intensive care nurses. *Intensive and Critical Care Nursing*. 2001; 17: p. 348–355.
 35. Bezerra FD, da Conceição Andrade MF, Santos de Andrade , Vieira MJ, Pimentel. Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. *Revista Brasileira de Enfermagem*. 2010; 63(1): p. 33-7.
 36. Cortés Rubio JA, Martín Fernández J, Morente Páez M, Caboblanco Muñoz M, Garijo Cobo J, Rodríguez Balo A. Clima laboral en atención primaria: ¿qué hay que mejorar? *Atención Primaria*.

- 2003; 32(5): p. 288-295.
37. Onishi M, Kanda K. Expected roles and utilization of specialist nurses in Japan: the nurse administrators' perspective. *Journal of Nursing Management*. 2010; 18(3): p. 311-318.
 38. Dave DS, Dotson MJ, Cazier JA, Chawla SK, Badgett TF. The impact of intrinsic motivation on satisfaction with extrinsic rewards in a nursing environment. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*. 2011; 4(2): p. 101-107.
 39. Dall'Agnol CM, Schebella Souto de Moura GM, Muller de Magalhães AM, Rodrigues Falk ML, de Oliveira Riboldi , Peres de Oliveira. Motivaciones, contradicciones y ambigüedades en el liderazgo de enfermeros en cargo de jefatura en un hospital universitario. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*. 2013; 21(5).
 40. Kuokkanen , Suominen , Härkönen , Kukkurainen ML, Doran. Effects of Organizational Change on Work-related Empowerment, Employee Satisfaction, and Motivation. *Nursing administration quarterly*. 2009; 33(2): p. 116–124.
 41. Batista AAV, Vieira MJ, Cardoso NCdS, de Carvalho GRP. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*. 2005; 39(1): p. 85-91.
 42. Gaki , Kontodimopoulos , Niakas. Investigating demographic, work-related and job satisfaction variables as predictors of motivation in Greek nurses. *Journal of Nursing Management*. 2013; 21(3): p. 483–490.
 43. Negussie. Relationship between rewards and nurses' work motivation in addis ababa hospitals. *Ethiopian Journal of Health Sciences*. 2012; 22(2): p. 107-12.
 44. Ditlopo P, Blaauw D, Rispel L, Thomas S, Bidwell P. Policy implementation and financial incentives for nurses in South Africa: a case study on the occupation-specific dispensation. *Global Health Action*. 2013; 6: p. 138-146.
 45. McDonald , Harrison , Checkland , Campbell SM, Roland. Impact of financial incentives on clinical autonomy and internal motivation in primary care: ethnographic study. *BMJ*. 2007; 334.
 46. Aninanya GA, Howard N, Williams JE, Apam , Prytherch , Loukanova , et al. Can performance-based incentives improve motivation of nurses and midwives in primary facilities in northern Ghana? A quasi-experimental study. *Global Health Action*. 2016; 9.
 47. Urrego Ángel P. Estrategia de Incentivos al Talento Humano en Salud “Tarea de Todos”. 2016.
 48. Chang Yui L. 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; 2010.
 49. OPS. La OPS/OMS destaca la necesidad de formar más personal de enfermería en América Latina y el Caribe. [Online].; 2015. Available from: 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
 50. Jamieson, Kirk , Wright , Andrew. Generation Y New Zealand Registered Nurses' views about nursing work: a survey of motivation and maintenance factors. *Nursing Open*. 2015; 2(2): p. 49-61.
 51. Cohen. Motivation: Your key IC ingredient. *Nursing Management*. 2003; 34(6): p. 10.
 52. Següel Palma , Valenzuela Süazo , Sanhueza Alvarado. El trabajo del profesional de enfermería: revisión de la literatura. *Ciencia y enfermería*. 2015; 21(2): p. 11-20.
 53. Melara , Beccaria , Carta , Contrin. Motivação da equipe de enfermagem em uma Unidade de Terapia Intensiva. *Arquivos de Ciências da Saúde*. 2006; 13(3): p. 61-69.
 54. Barbalho Lage CE, Da Silva Alves. (Des)valorização da Enfermagem: implicações no cotidiano do Enfermeiro. *Enfermagem em Foco*. 2016; 7(3): p. 12-16.
 55. Kushnir T, Ehrenfeld M, Shalish Y. 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. 2008; 45(6): p. 837–845.

56. Bernardes , Cummings G, Gabriel CS, Martinez Evora YD, Gomes Maziero , Coleman Miller. Implementation of a participatory management model: analysis from a political perspective. Journal of Nursing Management. 2015; 23(7): p. 888–897.