

**REVISIÓN SISTEMÁTICA NIC: 7850**  
**“DESARROLLO DEL PERSONAL. MOTIVACIÓN”**

**Grupo EBE. Complejo Asistencial Universitario de León.**

## 1. AUTORES:

Lara Sánchez, Herminia<sub>1</sub> Rodríguez Diez, Mercedes<sub>2</sub>; Junquera Merino Ana<sub>3</sub>; Álvarez García Alejandro<sub>4</sub>; Fernández Alzola Mercedes<sub>5</sub>; Lorena Muñoz Suarez enfermera de Urgencias<sub>6</sub>; Lucia García Martínez enfermera de cirugía vascular<sub>7</sub>; Cristina Gil Rodríguez enfermera de UCI<sub>8</sub>; Pablo Suarez enfermero de UCI<sub>9</sub>; Fernández Beneitez Rocío<sub>10</sub>; Ana Isabel Aguilera Florez<sub>11</sub>

1. Herminia Lara Sánchez..... **Supervisora Área de Hospitalización**
2. Mercedes Rodríguez Diez..... **Coordinadora de F. C y Calidad**
3. Ana Junquera Merino ..... **Enfermera de Neurocirugía**
4. Alejandro Álvarez García..... **Fisioterapeuta**
5. Mercedes Fernández Alzola.... **Fisioterapeuta**
6. Lorena Muñoz Suárez..... **Enfermera de Urgencias**
7. Lucia García Martínez..... **Enfermera de cirugía vascular**
8. Cristina Gil Rodríguez..... **Enfermera de UCI**
9. Pablo Suarez..... **Enfermero de UCI**
10. Rocío Fernández Beneitez..... **Auxiliar administrativo**
11. Ana Isabel Aguilera Flórez .... **Enfermera de Hemodiálisis**

Correspondencia: Complejo Asistencial Universitario de León. : Área de Calidad y  
Formación Continuada [Mrdiez@saludcastillayleón.es](mailto:Mrdiez@saludcastillayleón.es)

## ÍNDICE

1. Autores.....	1
2. Resumen.....	3
1. Palabras clave.....	4
3. Introducción.....	5
4. Situación Actual.....	6
5. Hipótesis.....	7
6. Objetivos.....	7
7. Metodología.....	7
1. Criterios de inclusión.....	8
2. Criterios de exclusión.....	8
3. Estrategia de búsqueda.....	9
4. Determinación de DeCS y MeSH.....	8
5. Calidad de los estudios.....	9
6. Extracción de datos.....	9
8. Resultados.....	17
9. Conclusiones.....	20
10. Bibliografía.....	21

## 2. RESUMEN

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados.

En el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.<sup>1</sup>

Según los planteamientos de Thomas Gilbert, padre fundador de la gestión del rendimiento de una empresa y autor de «Human Competence», el repertorio de comportamiento de una persona está compuesto por motivos (gustos, preferencias, necesidades, valores); capacidades (aptitudes físicas y mentales) y conocimiento (educación y habilidades). El respaldo del entorno, proporcionado por la organización, está compuesto por información sobre estrategias, objetivos y rendimiento actual; instrumentos (herramientas, técnicas, tecnología, método de trabajo); e incentivos (monetarios y no monetarios)<sup>2</sup>.

Queremos saber si hay evidencias científicas que identifiquen qué recursos son más útiles y eficaces de cara a motivar el desarrollo y aumento de conocimiento de los profesionales. Para ello hemos comparado dos intervenciones que motivarían una voluntad de desarrollo del personal, hemos buscado bibliografía que compare por un lado el nivel de motivación que se alcanza a través de una incentivación económica, y por otro, la motivación desarrollada a través del reconocimiento/empoderamiento del profesional.

Se han consultado las bases de datos, Pubmed, Cochrane plus, cuiden, lilacs, medes, de las que después de la selección siguiendo los criterios de inclusión y exclusión de los estudios se han evaluados 4 revisiones sistemáticas, artículos originales de estudios en la mayoría observacionales. Podemos destacar de los resultados obtenidos en este estudio como áreas prioritarias de mejora: la retribución, el reconocimiento y la formación.

Las condiciones de trabajo, la falta de buena comunicación con superiores e incluso con compañeros, son otro de los factores de insatisfacción que hemos podido ver en el estudio. la remuneración aunque es citada como factor de insatisfacción no es factor principal para la motivación en el trabajo.

Algún estudio muestra que la reducción de jornada en un 6,25% aumenta la satisfacción del personal, aumentando su rendimiento.

Se percibe la existencia de factores que motivan al personal de enfermería a permanecer en el trabajo, tales como, hacer lo que le gusta, estabilidad adquirida, compromiso con la población, orgullo de pertenencia a la institución o el servicio, entre otros.

## **PALABRAS CLAVE**

Motivación profesional; Calidad asistencial; reconocimiento; incentivación económica

### **2.1. SUMMARY**

Motivation is a characteristic of human psychology that contributes to the degree of commitment of the person; It is a process that causes, activates, guides, stimulates and maintains the behavior of individuals towards the realization of expected goals. In the workplace it is important to know the causes that stimulate human action, through management of the motivation, among other things, administrators can operate these elements to your organization to function properly and the members feel more satisfied.<sup>1</sup>

According to the ideas of Thomas Gilbert, founding father of the management of the performance of a company and author of «Human Competence», a person's behavior repertoire consists of motives (tastes, preferences, needs, values); abilities (physical and mental skills) and knowledge (education and skills). The support of the environment, provided by the Organization, is composed of information on strategies, objectives and actual performance; tools (Tools, techniques, technology, method of work); (e) incentives (monetary and non-monetary) <sup>2</sup>.

We want to know if there is scientific evidence that identify what resources are most useful and effective face to encourage the development and increase of knowledge of professionals. For this purpose we have compared two interventions that moved a staff development will, we have searched bibliography comparing on the one hand the level of motivation which is reached through a financial incentives, and on the other, the motivation developed through professional recognition/empowerment.

She is viewed databases, Pubmed, Cochrane plus, care, lilacs, medes, that after the selection according to the criteria for inclusion and exclusion of studies have evaluated 4 systematic reviews, original articles of studies...We can highlight the results obtained in this study that as priority areas for improvement: pay, recognition and training. Working conditions, the lack of good communication with superiors and colleagues, are another factor of dissatisfaction that we have asked see in the estudio. la compensation although it is cited as factor of dissatisfaction is not the main factor for motivation at work.

A study shows that the reduction in working hours in 6.25% increases the satisfaction of staff, enhancing their performance. Perceived the existence of factors that motivate nurses to stay at work, such as, do what you like, gained stability, commitment to the population, pride of belonging to the institution or service, among others.

### KEY WORDS

Motivación profesional; Quality of care; Reconignión; Economic incentives

### 3. INTRODUCCIÓN

El fomento para el desarrollo personal y profesional es la actividad mas importante para conseguir la motivación de los profesionales, el grado de satisfacción de estos es un factor fundamental para mantener el equilibrio en su actividad.

Una de las definiciones de la RAE de "MOTIVACION" es: Disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo.

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados<sup>1</sup>.

Frederick Herzberg en 1966 clasifica los factores de la motivación en intrínsecos y extrínsecos; los intrínsecos son higiénicos, es decir, preventivos, éstos son: logros, reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento, los cuales están directamente relacionados con la satisfacción laboral. Pero, cuando los trabajadores están insatisfechos, mencionan los factores extrínsecos, como la política institucional, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.<sup>3</sup>

Existen aspectos tales como: el interés por el trabajo, el reconocimiento, el grado de responsabilidad, el desarrollo profesional con el trabajo, la política de promoción, que constituyen *aspectos motivacionales intrínsecos*, y si no son bien atendidos, pueden traer como consecuencia un mal trabajo en la profesión.

Los *aspectos motivacionales extrínsecos* están relacionados con el ambiente del trabajo, la política organizacional, las supervisiones frecuentes, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y el apoyo de compañeros y jefes.

La satisfacción laboral, forma parte de la definición de la calidad de la atención prestada, repercute directamente en los resultados de las actividades asistenciales y en la satisfacción de los pacientes<sup>4</sup>

La satisfacción laboral es el indicador mas evaluado cuando se quiere conocer la actitud de los profesionales ante el trabajo como esta puede afectar a la calidad y cantidad del trabajo que desarrollan, y la incidencia que dicha satisfacción puede tener en el absentismo.

La satisfacción profesional es la diferencia entre sus expectativas y sus logros.

Al evaluar la satisfacción laboral es necesario tener en cuenta una serie de dimensiones, algunas de las cuales ya son conocidas de un modo relativamente estable y consistente. Entre ellas cabe señalar la satisfacción relacionada con la motivación extrínseca, con la supervisión o estilo de dirección, con la organización institucional y su dirección, las posibilidades de ascenso, con los colaboradores, las condiciones de trabajo (físicas y psíquicas), los incentivos materiales y recomendaciones y el reconocimiento y la estimulación moral ( feedback, reconocimiento verbal del trabajo realizado).<sup>3</sup>

Determinando la satisfacción laboral en enfermería en relación con la direccionalidad de los motivos, se podrían obtener datos valiosos acerca de la realización profesional de este personal, asociada a su calidad de vida y salud, y se acumularía también información indirecta y útil acerca de la calidad del trabajo que desarrollan las/os enfermeras/os y de la potencial satisfacción de los pacientes y familiares que atiende.

La intervención NIC 7850 " Desarrollo del personal" está definida como : desarrollo, mantenimiento y control de las capacidades del personal. Mediante las siguientes actividades:

- Identificar las necesidades de aprendizaje del personal (cambios en la política y en los procedimientos, nueva contratación para la organización, traslado dentro de la organización, nuevos requisitos laborales, entrenamiento cruzado, ascensos del equipo, nuevas tendencias, entrenamiento de habilidades).
- Identificar problema(s) de rendimiento (déficit de conocimientos, de habilidades, de motivación), según sea necesario.
- Identificar objetivo(s) de la instrucción (informar de los cambios al personal, proporcionar conocimientos y habilidades, mejorar las habilidades y las capacidades).
- Determinar objetivos de aprendizaje.
- Diseñar las actividades de enseñanza y de aprendizaje.
- Diseñar métodos de pre y posvaloración/evaluación.
- Proporcionar retroalimentación de los resultados de la instrucción del desarrollo del personal a los individuos adecuados.
- Controlar la competencia de las habilidades del personal.
- Determinar la frecuencia necesaria de instrucción del desarrollo del personal para mantener la competencia
- Proporcionar ayuda económica y tiempo libre para atender los programas educativos según requiera el trabajo.

#### **4. SITUACION ACTUAL**

En el momento actual, con la repercusión de la crisis económica europea la satisfacción profesional y consecuentemente la motivación de los profesionales se ve muy comprometida, no

podemos obviar la presión cada vez mayor ejercida por los usuarios de la sanidad exigiendo sus derechos y privilegios, frente al aumento de la jornada laboral, congelación de salarios e incluso falta de incentivos como productividad y la pérdida del reconocimiento de la carrera profesional, así como la supresión de las convocatorias para solicitar los diferentes niveles de la misma.

## **5. HIPÓTESIS:**

Queremos valorar las publicaciones en las que podamos ver indicados los diferentes factores de motivación para los profesionales sanitarios y el grado de satisfacción de estos con respecto a su desarrollo profesional.

## **6. OBJETIVOS**

**6.1. Objetivo General:** Encontrar evidencia favorable de la intervención NIC 7850: "Desarrollo del personal": desarrollo, mantenimiento y control de las capacidades del personal.

### **6.2. Objetivos específicos:**

Conocer los diferentes factores de motivación profesional

Conocer el grado de satisfacción de los profesionales

## **7. METODOLOGÍA**

**METODOLOGÍA:** Revisión bibliográfica

**SUJETO:** profesionales sanitarios

**INTERVENCIÓN:** desarrollo profesional/ motivación

**RESULTADOS:** Efectividad de la intervención y mejora de la calidad asistencial.

**FUENTES:** revisiones sistemáticas, diferentes artículos originales

### **7.1. CRITERIOS DE INCLUSIÓN:**

- Profesionales sanitarios
- Ámbito hospitalario y comunitario
- Idioma español, portugués e inglés
- Últimos 10 años

### **7.2. CRITERIOS DE EXCLUSIÓN:**

- Artículos anteriores a 10 años
- Artículos no relacionados con la profesión sanitaria.

### **7.3. ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA:**

Combinando los diferentes MeSH, (Tabla 1) a través de los operadores booleanos, se realiza la búsqueda de los diferentes estudios y artículos que puedan ser útiles para llevar a cabo la revisión sistemática.

#### **7.4. DETERMINACIÓN DE DECS Y MESH (Tabla 1)**

<b>DeCS</b>	<b>MeSH</b>
Motivación profesional	Motivación profesional
Calidad asistencial	Quality of care
Reconocimiento	Reconignción
Incentivación económica	Economic incentives
Satisfacción profesional	Job satisfaction

#### **7.5. CALIDAD DE LOS ESTUDIOS**

Se realiza revisión por pares de la calidad metodológica de los estudios que se han seleccionado mediante CasPE.

#### **7.6. EXTRACCIÓN DE LOS DATOS**

Elaboramos una tabla con los estudios definitivamente seleccionados. (Tabla 2) Se han realizado búsquedas en las diferentes bases de datos Combinando MeSH, y utilizando operadores booleanos (OR AND, NOT) que relacionen Profesionales/intervención/ resultados. En la selección de estudios se ha tenido en cuenta los criterios de inclusión y exclusión determinados en el planteamiento de la búsqueda. Se han encontrado en la base de datos de CINAHL, PUBMED, LILACS, CUIDEN COCHRANE PEDro, ENFISPO y CSIC, REVISTAS DE ENFERMERIA, SCIELO y MEDES y como resultado final se han seleccionado 21 documentos, de los cuales 4 son revisiones sistemáticas.

**EXTRACCIÓN DE LOS DATOS (Tabla 2)**

AUTOR	TÍTULO	POBLACION	INTERVENCION	RESULTADOS	N. EVIDENCIA
M <sup>o</sup> Pilar Sánchez Camacho 2004	Factores higiénicos y motivadores que proporcionan satisfacción laboral en personal operativo de enfermería	N= 95 enfermeras operacionales. No enfermeras en puestos operativos. Estudio realizado en institución pública de segundo nivel	Cuestionario autoaplicable con respuestas tipo Likert con 82 preguntas.  *Datos personales *Datos laborales *Factores higiénicos *Factores motivadores	1.-Factores higiénicos/motivadores que proporcionan satisfacción:- Condiciones de trabajo  -Relación con supervisión/compañeros  -El trabajo mismo  -Responsabilidad y logros  2.-Factores no satisfactorios/motivadores:- Salario y prestaciones- Supervisión	Estudio observacional descriptivo transversal Nivel III
Anne Aires M <sup>a</sup> Jesía Vieira 2004	Factores de motivação e insatisfação no trabalho de enfermeiro	N= 52 enfermeros  11 instituciones de la ciudad de Aracajú, eligiéndose por sorteo un muestra del 10% de los enfermeros	Cuestionario anónimo de 13 preguntas con respuestas abiertas y cerradas	* Remuneración es un factor motivador principal pero no el único.  *Factores de motivación:  -Crecimiento profesional.  -Equipo multidisciplinar.  -Gusto por lo que se hace	Estudio observacional descriptivo transversal Nivel III
Celso Lopezosa Moya Isabel Reca 2005	Satisfacción laboral de las enfermeras en un hospital comarcal	N= 77 (34 auxiliares + 43 enf) Hospital San Juan de la Cruz de Úbeda	Cuestionario de 15 ítems midiendo tres tipos de datos con valoración de 1 a 7 puntos (de muy insatisfecho a muy satisfecho)  -Datos sociodemográficos  -Datos profesionales  -Satisfacción.  Valoración de la satisfacción mediante Escala general de Satisfacción de Warr et all.	Respuesta 75,32%  1.-Causas insatisfacción:*Salario  *Gestión de empresa  2.-Causas satisfacción:  *compañeros de trabajo  *inmediato supervisor  Personal auxiliar ligeramente más satisfecho que enfermería.  Personal turno diurno mayor grado de satisfacción que turno rotatorio.	Estudio observacional descriptivo transversal Nivel III

AUTOR	TITULO	POBLACION	INTERVENCION	RESULTADOS	N. EVIDENCIA
M. Jesús Simón Antonio Blesa 2005	Estresores laborales y satisfacción en la enfermería de UCI	N= 119 ( 71 enf + 48aux)  Hospital clínico San Carlos de Madrid	Cuestionario autoadministrado de 49 ítems valorando estresores de 0 a 3 (nunca a siempre) y nivel de satisfacción de 1 a 7 (insatisfecho a muy satisfecho).  *Valoración de estresores mediante escala de estresores de enfermería.  *Valoración de satisfacción: Overall Job Satisfaction de Warr et all.	Respuesta: 88,2%  Estresores principales: carga de trabajo y sufrimiento/muerte del paciente.  Juventud e inseguridad aumentan exposición a estresores.  Causas insatisfacción: salario, gestión de empresa y relación entre dirección y trabajadores.  Causas satisfacción: compañeros trabajo, supervisor inmediato y horario de trabajo.  No relación entre satisfacción y exposición a estresores laborales	Estudio observacional descriptivo transversal Nivel III
M.Castillo Ana Quiles 2004	Estudio de la satisfacción laboral entre el personal de enfermería y el supervisor de atención continuada	N= 90 (Auxiliares + enfermeras) Complejo Hospitalario de Jaén	Cuestionarios de autoaplicación anónimos con formato escala tipo Likert, con prueba piloto y aplicación estadística.	62 cuestionarios validados (55,8% cumplimentación)  Calidad de liderazgo es esencial para motivar al personal de enfermería	Estudio observacional descriptivo transversal Nivel III
Von Thiele Schwarz, et al.	Employee Self-rated Productivity and Objective Organizational Production Levels. Año 2011	177 empleados de 6 clínicas dentales, al considerarse "dentista" como la profesión sanitaria sometida a mayor stress	Los trabajadores son divididos en tres grupos: 1.-Reduccion de jornada de 6,25% y en ese tiempo realización de ejercicios físicos 2.-Reducción de jornada del 6,25% con libertad de empleo de tiempo libre. 3.-Grupo control. Sin reducción de jornada	Mediante escalas de valoración fueron medidas al inicio y a los 12 meses tras intervención -La satisfacción laboral. -la incidencia de enfermedad en los trabajadores. -Productividad laboral. (nºpacientes tratados) El Grupo 2 obtiene mejores resultados que el Grupo 1 que obtiene mejor resultado que el grupo 3	Nivel Iib  Estudio casiexperimental. No aleatorio.

REVISIÓN SISTEMÁTICA: *Intervención NIC 7850: Desarrollo personal, Motivación*

<p>A. Almuedo-Paz, P. Brea-Rivero, B. Buiza-Camacho et al.</p>	<p>Utilidad de la acreditación de competencias profesionales en el desarrollo profesional continuo. Año 2011</p>	<p>1427 profesionales del Sistema Andaluz de Salud que obtuvieron nivel de acreditación de la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía.</p>	<p>Profesionales acreditados entre 2006-2009 fueron sometidos a un cuestionario validado online en el que se evaluaba: 1.-autoaprendizaje y mejora de la práctica. 2.-mantenimiento y mejora de competencias. 3.-Mantenimiento y mejora de resultados</p>	<p>De los 886 cuestionarios completados, (62,08%) de la población objeto de estudio, se obtuvo una valoración global del programa de acreditación de 7,75/10:  1.- 7,8/10 en autoaprendizaje y practica. 2.- 7,7/10 en competencias. 3.- 7,5/10 en resultados</p>	<p>Nivel III  Estudio comparativo</p>
<p>Mónica Robles-García, Trinidad Dierssen-Sotos, Eva Martínez-Ochoa y al.</p>	<p>VARIABLES relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM Año 2005</p>	<p>Encuesta basada en el modelo EFQM dirigida 767 trabajadores de un Hospital comarcal de Cantabria</p>	<p>Cuestionario de tres partes cuyo objetivo es valorar los factores o dimensiones vinculadas con la satisfacción de las personas.</p>	<p>De la tasa de respuesta del 39,8% se deduce: <u>Los apartados mejor valorados:</u> *relación jerárquica *promoción y desarrollo profesional *clima laboral *condiciones de trabajo. <u>Los peor valorados:</u> *retribución *conocimiento e identificación de objetivos *formación *reconocimiento *comunicación interna</p>	<p>Nivel III  Estudio observacional</p>
<p>Revisión sistemática Peñaloza B, Pantoja T, Bastías G, Herrera C, Rada G. Cochrane Database of Systematic Reviews 2011 Issue 9. Art. No.: CD007673. DOI: 10.1002/14651858.CD007673</p>	<p>Intervenciones para reducir la emigración de los profesionales sanitarios de países de ingresos bajos y medios</p>	<p>Profesionales de la salud: personas directamente a cargo de la prestación de servicios sanitarios. Médicos, dentistas, enfermeras y matronas.</p>	<p>Conocer el peso que tienen las diferentes estrategias para el control de la emigración de profesionales de la salud de países de bajos/medios ingresos hacia países de ingresos altos.</p>	<p>No son esclarecedores. Las pruebas disponibles no proporcionan orientación sobre qué intervenciones para controlar la emigración son efectivas y por lo tanto se necesita una evaluación rigurosa de cualquier intervención implementada. No se encuentran conclusiones que pudieran ser extrapolables hacia nuestro tema de investigación.</p>	<p>No se ha encontrado evidencia científica sólida.</p>

<p>Revisión sistemática</p> <p>Flodgren g, eccles m, shepperd s, scott a, parmelli e, beyer f. Cochrane database of systematic reviews 2011 issue 7. Art. No.: cd009255. Doi: 10.1002/14651858.cd009255</p>	<p>Evaluación de la efectividad de los incentivos económicos en el cambio de la conducta de los profesionales sanitarios y los resultados de los pacientes</p>	<p>Profesionales sanitarios del sector de la A.P.</p>	<p>Análisis de los artículos científicos encontrados que relacionan los incentivos económicos con una mejora de la calidad en el trabajo profesional.</p>	<p>No hay evidencia científica que garantice que la incentivación económica conlleva a una mejora de la capacitación y desarrollo de los profesionales sanitarios. Tampoco conlleva a una mejora en los resultados del paciente. Los estudios analizados no tienen un diseño adecuado. No conllevan a conclusiones veraces Las evaluaciones futuras de los incentivos económicos deben realizar mayores esfuerzos en el diseño de los estudios, y en la capacidad de informar de los datos relevantes.</p>	<p>No da muestras de evidencia científica clara que asocie los incentivos económicos con una mejora del desarrollo profesional.</p>
<p>Elizeus Rutebemberwa, Alison A Kinengyere, Freddie Ssenogooba, George W Pariyo, Suzanne N Kiwanuka Cochrane Database of Systematic Reviews 2014 Issue 2. Art. No.: CD009845. DOI: 10.1002/14651858.CD009845</p>	<p>Intervenciones económicas y restricciones de movimientos para gestionar el movimiento de los trabajadores de salud entre las organizaciones públicas y privadas en países de ingresos bajos y medios</p>	<p>Profesionales sanitarios de países de ingresos bajos/medios.</p>	<p>Búsqueda de la repercusión de la implementación de incentivos económicos como estrategia para el control de la movilidad de dichos profesionales entre los sectores privado/público.</p>	<p>No se ha encontrado evidencia científica sobre los resultados de esta intervención. No se puede aplicar a nuestro país; se estaría extrapolando la información hacia un contexto muy diferente al de los estudios.</p>	<p>No se encontraron estudios. Queda mucho por investigar para saber si los incentivos económicos son un factor motivacional importante.</p>

REVISIÓN SISTEMÁTICA: *Intervención NIC 7850: Desarrollo personal, Motivación*

<p>Sophie Witter , Atle Fretheim , FloraL Kessy, AnneKarin Lindahl Cochrane Database of Systematic Reviews 2013 Issue 5. Art. No.: CD007899. DOI: 10.1002/146 51858.CD007 899</p>	<p>Incentivo económico a los profesionales para mejorar las intervenciones de salud en países de ingresos bajos y medios.</p>	<p>Profesionales sanitarios de Países de ingresos bajos/medios.</p>	<p>Evaluación del poder de los incentivos económicos por rendimiento en una mejora del desarrollo profesional.</p>	<p>La base de las pruebas actuales es demasiado débil como para establecer conclusiones generales; se necesitan estudios más robustos y completos. Aunque los resultados hubieran sido constituyentes de evidencia científica, no hubiera sido prudente extrapolarlos a nuestro país por las diferencias tan grandes de escenario</p>	<p>Se necesitan más y mejores estudios de investigación en esta área.</p>
<p>Infante OchoaI., Moret Montano A., Curbelo Heredia 2007 investigación</p>	<p>Satisfacción del personal de enfermería en servicios de oncología</p>	<p>Profesionales de enfermería en oncología</p>	<p>Evaluación del grado de satisfacción, encuesta</p>	<p>Insatisfacción con condiciones de trabajo, satisfacción con ambiente de trabajo, oportunidades de desarrollo personal, supervisores y dirección del trabajo</p>	<p>Estudio observacional Nivel E.3/B</p>
<p>Porcel- GAlvez A.M. Martinez Lara C., Gil- Garcia E., Grao- Cruces A.  2014 Artículo original</p>	<p>Construcción y validación del cuestionario G-Clinica para medir la satisfacción laboral en profesionales de enfermería en las unidades de gestión clínica.</p>	<p>Profesionales de enfermería en UGC</p>	<p>Elaboración y validación de cuestionario para conocer el nivel de satisfacción laboral de profesionales enfermeros en UGC</p>	<p>Las dimensiones de la satisfacción que corroboran nuestra investigación son clima laboral o estrés en el trabajo, relaciones laborales (con compañeros y jefes), motivación y reconocimiento, factores intrínsecos de la motivación Los gestores de las organizaciones deben desarrollar intervenciones para mejorar la satisfacción del trabajo de enfermería y así asegurar resultados de calidad al paciente</p>	<p>Estudio observacional Nivel E.3/B</p>

REVISION SISTEMÁTICA: *Intervención NIC 7850: Desarrollo personal, Motivación*

<p>Baraldi Solange, Car Marcia Regina 2008 Artículo original</p>	<p>La flexibilización y la desregulación laboral de los trabajadores del área de enfermería en brasil: el caso profae</p>	<p>Profesionales de enfermería</p>	<p>Análisis de la flexibilización laboral en los trabajadores de área de enfermería en Brasil</p>	<p>Los resultados evidenciaron el proceso de flexibilización y de desregulación de las relaciones del trabajo en el área de la salud del Brasil, caracterizado por: compensación por producción; división fragmentada del trabajo; criterios de remuneración salarial variable; profesionales calificados y polivalentes; sensación de libertad profesional; reducida gobernabilidad y de poder de decisión; múltiples vínculos; programación de actividades substituyendo modelos de planificación</p>	<p>estudio cualitativo, 3/B</p>
<p>Hernandez Gomez R, Velasco Dubon R, Jimenez S.</p>	<p>Motivación laboral de los empleados en el hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Saenz Herrera</p>	<p>Empleados del hospital Nacional de niños en Costa Rica</p>	<p>Análisis de la motivación laboral</p>	<p>La motivación laboral en el hospital es baja, en los aspectos relacionados a satisfacción laboral, ambiente laboral y salario, pero existe una alta identificación con la institución</p>	<p>estudio observacional. N.E. 3/b</p>
<p>Hill KS 2011</p>	<p>Work satisfaction, intent to stay, desires of nurses, and financial knowledge among bedside and advanced practice nurses</p>	<p>N = 95 64 CBN (clinical bedside nurse) 94%women Mean age 42 years average tenure 12.7 years 31 APN (advanced Practice urse) 75%women Mean age 38 years average tenure 5 years</p>	<p>4Variables: -Work satisfaction -Intent to Stay in the Nursing profession -Financial knowledge of retirement consequences -Desires of Nurses in the Workplace 1)examine differences among variables (2)examine relationships amongvariables (3)describe The importance Of 7workforce Desires of urses.</p>	<p>CBN and APNs scored Similarly across The 4 variables studied. In both groups: Strong significant Correlations between Work satisfaction And intent to stay Financial knowledge Scores were generally low. Relationships are Important to satisfaction with Work and intent To stay in the profession.</p>	<p>Estudio observacional comparativo Nivel III</p>

REVISION SISTEMÁTICA: *Intervención NIC 7850: Desarrollo personal, Motivación*

Cyr JP 2005	Retaining Older Hospital Nurses and Delaying Their Retirement	N=4000 hospital-based nurses working in 18 acute care hospitals in New England range of 20--5 years	28-item questionnaire: -Demographics -Anticipated Retirement Age -Factors Affecting Early Retirement -Proposed Changes to the Work Environment	Of 1553 respondent: -Financial Independence was The factor cited Most frequently (75%) asencouraging Early retirement, Followed by poor Health (63%) -Financial and scheduling incentives Were positive factors In choosing to work After retirement.	Estudio observacional descriptivo Nivel III
Blakeley JA Ribeiro VE 2008	Early retirement among Registered Nurses: contributing factors	N=200 randomly selected nurses aged 45and older 2 groups: staff nurses nurse managers/ educators/rese archers	A mail--out questionnaire consisted of 3 sections: A)reasons fortaking early Retirement B)Incentive to Stay in workforce C) demographic And work-- related data.	Of 124 respondents, 71% planned to retire By age 60. Both goupes Differed significantly In two reasons for leaving:-The organization does not offer any incentive to stay on the job longer. -To be financially secure. The two groups also Differed significantly In five of the incentives To stay: -Having summer holidays -Having recognition For seniority. Being empowered -Having regular support In the use of new technology. -Having a voice in work matters	Fase I: Estudio observacional descriptivo Fase II: Estudio observacional comparativo Nivel III
Hsuan--Lien Chu Chen-- Chin Wang. Yu—Tzu Dai 2009	A study of a Nursing department. Performance Measurement System:using The balanced Scorecard and the analytic hierarchy process	N= 2100 enfermeras divididos en 13 grupos de referencia. Hospital universitario de Taiwán	Pago por rendimiento (salario base+ bonus) al cumplir una serie de criterios estandarizados: -Financieros -Pacientes. -Procesos internos. -Aprendizaje y ascensos. Plazo de estudio 2004 A 2006 Satisfacción De pacientes El criterio Mas valorable	El pago por rendimiento Incentiva a las Enfermeras y estas Mejoran en su trabajo. Pago por rendimiento Mejora eficiencia y efectividad. Estudio y resultados De un único grupo De referencia	Estudio observacional descriptivo transversal Nivel IIb

REVISIÓN SISTEMÁTICA: *Intervención NIC 7850: Desarrollo personal, Motivación*

Suzzane Grant Guro Huby 2009	The impact Of pay-for-performance on professional boundaries in UK general practice: an ethnographic study	N=48 (Gps, ractice nurses,healthc assistants, practice managers, IT staff and receptionists) en dos grupos de estudio en Escocia e Inglaterra	Estudio observacional durante jornada laboral. Entrevistas personales cubriendo opiniones sobre: *Puntos de vista Sobre los Cambios en su Rol y contrato. *Cambios en relaciones laborales. *Cambios en la Calidad de sus cuidados. Duración estudio: Nov 05 a Mayo06	El estudio revela la Complejidad de los Recientes cambios En el sistema nacional De salud en cuanto a la Práctica general del Reino Unido a través De los incentivos Económicos que atañen Al nuevo "marco de Calidad y resultados".	Estudio observacional descriptivo Nivel III
------------------------------	--	---	---	--	---

### 8. RESULTADOS:

Los resultados encontrados en las revisiones sistemáticas no son relevantes no nos muestra evidencia científica de ninguno de los aspectos que hemos buscado, en la R.S. de Peñazola y Pantoja " intervenciones para reducir la emigración de los profesionales sanitarios de países de ingresos bajos y medios" se trata de conocer el peso que tienen las diferentes estrategias para el control de la emigración de profesionales de la salud de países de bajos/medios ingresos hacia países de ingresos altos. No son esclarecedores.

Las pruebas disponibles no proporcionan orientación sobre qué intervenciones para controlar la emigración son efectivas y por lo tanto se necesita una evaluación rigurosa de cualquier intervención implementada. En la revisión, hay algunos estudios que analizan la fuerza de los incentivos económicos (sueldos, pagos, recompensas monetarias) y no económicos (oportunidades de estudios, préstamos para la formación académica, carrera profesional...) implementados para que los profesionales decidan quedarse en su lugar de origen. Si bien es verdad, aunque dichos factores se mencionan, no se describe ninguna conclusión sobre el peso que tienen como motivación para no emigrar.

Sophie Witter, Atle Fretheim; en su R.S. "Incentivo económico a los profesionales para mejorar las intervenciones de salud en países de ingresos bajos y medios, realizan una Evaluación del poder de los incentivos económicos por rendimiento en una mejora del desarrollo profesional. El resultado es que la base de las pruebas actuales es demasiado débil como para establecer conclusiones generales; se necesitan estudios más robustos y completos. Aunque los resultados

hubieran sido constituyentes de evidencia científica, no hubiera sido prudente extrapolarlos a nuestro país por las diferencias tan grandes de escenario.

Flodgren G, y Eccles M. en la R.S. "Evaluación de la efectividad de los incentivos económicos en el cambio de la conducta de los profesionales sanitarios y los resultados de los pacientes" en este caso los profesionales son de A.P., es un análisis de los artículos científicos encontrados que relacionan los incentivos económicos con una mejora de la calidad en el trabajo profesional.

Como resultados no encontramos evidencia que garantice que la incentivación económica conlleve a una mejora de la capacitación y desarrollo de los profesionales sanitarios ni de los resultados en los pacientes, los estudios carecen de diseño adecuado y de información de datos relevantes. Contrariamente a lo que se suele pensar, hay pruebas limitadas para pensar que los incentivos económicos son un factor de motivación para una mejora en el desarrollo profesional del personal sanitario. La implementación de incentivos económicos no cambia necesariamente la conducta de los profesionales. Además, es recomendable, que si los incentivos económicos se utilizan como una estrategia de cambio de conducta, se realice siempre en el contexto de una evaluación rigurosa.

Elizeus Rutebemberwa, Alison A Kinengyere la última R.S. de nuestra selección "Intervenciones económicas y restricciones de movimientos para gestionar el movimiento de los trabajadores de la salud entre las organizaciones públicas y privadas en países de ingresos bajos y medios": Búsqueda de la repercusión de la implementación de incentivos económicos como estrategia para el control de la movilidad de dichos profesionales entre los sectores privado/público. El vacío de literatura científica que se han encontrado indica claramente que es aún una incógnita cómo es de importante la implementación económica para ser catalogada de factor motivacional relevante de cara a modificar el desarrollo profesional o en este caso, modificar el movimiento de los trabajadores sanitarios de un contexto a otro. No se ha encontrado evidencia sobre los resultados de esta intervención. Queda mucho por investigar para saber si los incentivos económicos son un factor motivacional importante.

En el estudio de Von Thiele Schwarz y al., se pone de manifiesto que una reducción de la jornada laboral del 6,25%, es decir, de 2,5 horas en una jornada de 40 hora semanales, al contrario de lo que se podía pensar, consigue un aumento significativo desde el punto de vista de productividad, que se asocia a una mayor satisfacción laboral y a un mayor rendimiento (nº pacientes tratados). Por otra parte, estos mismos autores señalan que la reducción de la jornada de un 6,25% para la realización de ejercicios físicos obligatorios supone un aumento de la productividad como consecuencia de la reducción del absentismo laboral al mejorar el estado de salud general de los

REVISION SISTEMÁTICA: *Intervención NIC 7850: Desarrollo personal, Motivación*

trabajadores, pero que no se asocia a una percepción mayor de satisfacción laboral ni a un incremento de rendimiento de estos trabajadores

Por último Von Thiele Schwarz y al. constatan que sin ningún tipo de intervención y durante el tiempo en el que se desarrolla su estudio (12 meses), la productividad, la satisfacción laboral y la incidencia de enfermedad entre los trabajadores aumenta de forma progresiva.

A. Almuedo-Paz y al., estudian la repercusión del "sistema de acreditación de competencias profesionales" en la percepción de satisfacción laboral de los profesionales sanitarios del Sistema Andaluz de Salud.

La acreditación de competencias sustituye el concepto de "formación continuada de los profesionales sanitarios" e implica actividades de auto aprendizaje basadas en la práctica clínica que posteriormente son valoradas y acreditadas por la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía.

Los autores a través de su estudio demuestran la utilidad que supone este sistema de motivación de los trabajadores en la percepción de su capacidad profesional.

El estudio de Mónica Robles-García et al. permite, a través de una encuesta basada en el Modelo Europeo EFQM (European Foundation For Quality Management) y centrada en las variables asociadas al factor humano (trabajadores estatutarios), determinar cuáles son las variables más valoradas en la percepción de satisfacción laboral.

Cabe destacar de los resultados obtenidos en este estudio que resultan como áreas prioritarias de mejora: la retribución, el reconocimiento y la formación. Del mismo modo el estudio establece que no parece existir una relación directa entre la retribución y el grado de satisfacción al constatar que el personal administrativo, con menor retribución, presenta un grado de satisfacción mayor que el personal de enfermería.

De la lectura de todos estos estudios, que en su mayoría son estudios observacionales de Nivel de evidencia 3, podemos hacer una extracción de cuáles son los factores motivadores y cuales los estresores. Así pues identificamos como factores motivadores, que producen satisfacción o higiénicos intrínsecos según la teoría de Frederick Herzberg:

Relación con supervisión/compañeros; El trabajo mismo; Gusto por lo que se hace; Crecimiento profesional.; Equipo multidisciplinar; Responsabilidad y logros, oportunidad de desarrollo profesional, reconocimiento.

La remuneración es un factor motivador principal pero no el único.

Factores no satisfactorios, extrínsecos: Salario y prestaciones; Supervisión, gestión de empresas, relaciones entre dirección y trabajadores, cargas de trabajo, estrés en el trabajo, clima laboral.

## **9. CONCLUSIONES**

La motivación requiere que se tengan en cuenta tanto factores personales como ambientales, es un factor clave que deberían incorporar los gerentes y responsables empresariales en las relaciones de trabajo que dirigen.

La satisfacción laboral es el indicador más evaluado cuando se quiere conocer la actitud de los profesionales ante el trabajo como esta puede afectar a la calidad y cantidad del trabajo que desarrollan, y la incidencia que dicha satisfacción puede tener en el absentismo.

De la lectura de los estudios seleccionados concluimos que los factores de motivación identificados mediante la evaluación de los cuestionarios cumplimentados por diversos profesionales de enfermería en diferentes ámbitos y estudios, son diversos y no están centrados exclusivamente en la compensación económica. Podemos destacar como áreas prioritarias de mejora: la retribución, el reconocimiento y la formación.

Frederick Herzberg en 1966 clasifica los factores de la motivación en intrínsecos y extrínsecos. Los factores motivadores intrínsecos, higiénicos son: logros, reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el crecimiento, relacionados con la satisfacción laboral. Los factores motivadores no satisfactorios, extrínsecos son: la política institucional, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Por otra parte se identifican otros factores:

- Estresores como: carga de trabajo y sufrimiento/muerte del paciente.
- Juventud e inseguridad aumentan exposición a estresores.
- Causas de insatisfacción: salario, condiciones de trabajo, gestión de empresa y relación entre dirección y trabajadores.
- Causas satisfacción: compañeros de trabajo, supervisor inmediato y horario de trabajo.
- No existe relación entre satisfacción y exposición a estresores laborales
- La calidad de liderazgo es esencial para motivar al personal de enfermería.

Del conjunto de las encuestas en general encontramos que los factores mejor valorados: Relación jerárquica, Promoción y desarrollo profesional, Clima laboral Condiciones de trabajo.

Los factores peor valorados: Retribución, Conocimiento e identificación de objetivos, Formación Reconocimiento, Comunicación interna.

La satisfacción laboral, forma parte de la definición de la calidad de la atención prestada, repercute directamente en los resultados de las actividades asistenciales y en la satisfacción de los pacientes.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

1. Lopez Mas j. Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg 14 de mar. de 2013 [www.acuedi.org](http://www.acuedi.org)
2. Boyett, Joseph y Boyett, Jimmie. Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Bogotá.
3. Hernández Gómez R, Velasco Dubon R , Jiménez S." La motivación laboral de los empleados en el Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Sáenz Herrera. Rev. cienc. adm. financ. segur. soc vol.8 no.1 San José Jan. 2000 ISSN 1409-1259
4. Flodgren G, Eccles M, Shepperd S, Scott A, Parmelli E, Beyer F. "Evaluación de la efectividad de los incentivos económicos en el cambio de la conducta de los profesionales sanitarios y los resultados de los pacientes". Cochrane Database of Systematic Reviews 2011 Issue 7. Art. No.: CD009255. DOI: 10.1002/14651858.CD009255
5. Peñaloza B, Pantoja T, Bastías G, Herrera C, Rada G. " Intervenciones para reducir la emigración de los profesionales sanitarios de países de ingresos bajos y medios". Cochrane Database of Systematic Reviews 2011 Issue 9. Art. No.: CD007673. DOI: 10.1002/14651858.CD007673
6. Rutebemberwa E, Kinengyere A, Ssengooba F, Pariyo G, Kiwanuka S. "Intervenciones económicas y restricciones de movimientos para gestionar el movimiento de los trabajadores de salud entre las organizaciones públicas y privadas en países de ingresos bajos y medios". Cochrane Database of Systematic Reviews 2014 Issue 2. Art. No.: CD009845. DOI: 10.1002/14651858.CD009845
7. Witter S, Fretheim A, Kessy F, Lindahl A." Incentivo económico a los profesionales para mejorar las intervenciones de salud en países de ingresos bajos y medios". Cochrane Database of Systematic Reviews 2013 Issue 5. Art. No.: CD007899. DOI: 10.1002/14651858.CD007899
8. Chávez Camacho, María del Pilar. Factores higiénicos y motivadores que proporcionan satisfacción laboral en el personal operativo de enfermería. Desarrollo Científ Enferm. 2004 abr. 12(3):77-82. Original, artículo.
9. Lopezosa Moya, C y Reca, Satisfacción laboral de las enfermeras en un hospital comarcal. Evidentia. 2005 sept-dic. 2(6) Original, artículo/ Estudio descriptivo.
10. Estresores laborales y satisfacción en la enfermería de una unidad de críticos. Enferm Intensiva. 2005 ene-feb. 16(1):3-14. Original, artículo/ Estudio descriptivo.
11. Vieira Batista, Anne Aires Vieira, Maria Jéscia Cisneros dos Santos Cardoso, Normaciei y Prado de Carvalho, Gysella Rose.Factores de motivación e insatisfacción en el trabajo del enfermero] Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. Rev Esc Enferm USP. 2005 mar. 39(1):85-91. Original, artículo.
12. Castillo Sánchez, Manuel Quiles Espinosa, Ana Martinez Garrido, Aurora y Perales Jódar, Francisco Javier. Estudio de la satisfacción laboral entre el personal de enfermería y el supervisor de atención continuada. Inquietudes. 2005 ene-abr. XI (31):22-27.Original, artículo/ Estudio descriptivo.

REVISION SISTEMÁTICA: *Intervención NIC 7850: Desarrollo personal, Motivación*

13. Vázquez Díaz, Antonio Joaquín et al. Factores psicosociales motivacionales y estado de salud. *Med. segur. trab.*, Mar 2010, vol.56, no.218, p.12-21. ISSN 0465-546X
14. Martínez Riera JR Recortes, indignación, y desarrollo científico y profesional. (Editorial) *Revista Rol de Enfermería* 2012;35(10): 7-7 .ID MEDES: 77654 .
15. Ortuño-Soriano I , Posada-Moreno P , Fernández-del-Palacio E Actitud y motivación frente a la investigación en un nuevo marco de oportunidad para los profesionales de enfermería. (Artículo) . *Index de Enfermería* 2013;22(3): 132-136 .ID MEDES: 85854
16. García Pozo A El desarrollo profesional ¿una cuestión solo de dinero?. (Editorial). *Metas de Enfermería* 2014;17(4): 3-3 . ID MEDES: 90349 .
17. Ferrera Picado JA La desmotivación en Enfermería. (Artículo) . *Metas de Enfermería* 2010;13(3): 14-18 . ID MEDES: 58299
18. Plaza del Pino FJ , Formación de los profesionales de enfermería: Cuidar en la sociedad multicultural del siglo XXI. (Artículo) Soriano Ayala E *Index de Enfermería* 2009;18(3): 190-194 ID MEDES: 53319.
19. Martínez Lara C , Praena Fernandez JM , Gil García E Satisfacción laboral de los profesionales de enfermería en las unidades de gestión clínica. (Artículo) *Revista Rol de Enfermería* 2013;36(1): 33-38 ID MEDES: 79553.
20. Ulrica von Thiele Schwarz, PhD and Henna Hasson, PhD Employee Self-rated Productivity and Objective Organizational Production Levels Effects of Worksite Health Interventions Involving Reduced Work Hours and Physical Exercise *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 2011 Aug;53(8):838-844clinical trial.
21. Almuedo-Paz, P. Brea-Rivero ,B. Buiza-Camacho , A. Rojas-De Mora Figueroa , A. Torres-Olivera . Utilidad de la acreditación de competencias profesionales en el desarrollo profesional continuo. Vol. 26. Núm. 04. Julio 2011 - Agosto 2011
22. Mónica Robles-García, Trinidad Dierssen-Sotos, Eva Martínez-Ochoa y al. Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria, Volume 19, Issue 2, April 2005, Pages 127-134*
23. Parnov Machado, Bruna et al. Coaching en la Enfermería: revisión integradora. *Index Enferm*, Jun 2014, vol.23, no.1-2, p.51-55. ISSN 1132-1296
24. Calero, Jesus Alberto; Rodríguez, Leonardo; Barreto, José Fernando. La calidad y el mejoramiento continuo: claves en el éxito del ejercicio profesional en odontología /Continuous improvement of dental quality: a key to dental practice success. *Colomb. méd*;39(1,supl.1):11-27, ene.-mar. 2008. ilus, tab.
25. Baraldi, Solange; Car, Marcia Regina. Labor flexibilization and deregulation for nursing workers in Brazil: the profae case / La flexibilización y la desregulación laboral de los trabajadores del área de enfermería en Brasil: el caso profae / Flexibilização e desregulamentação laboral dos trabalhadores da área de enfermagem no Brasil: o caso profae. *Rev. latinoam. enferm*;16(2):205-211, mar.-abr. 2008.
26. Porcel Gálvez, Ana Ma; Martínez Lara, Concepción; gil García, Eugenia; Grao Cruces, Alberto. Construcción y Validación del cuestionario G-Clinic para medir la satisfacción laboral en profesionales de enfermería de las unidades de gestión clínica / G\_Clinic Questionnaire to Assess Job Satisfaction in the Clinical Management Units, Spain *Rev. esp. salud pública*;88(3):419-428, mayo-jun. 2014. tab, ilus.

REVISION SISTEMÁTICA: *Intervención NIC 7850: Desarrollo personal, Motivación*

27. Idalmis Infante Ochoa; Armando Moret Montano; Idelmis Curbelo Heredia Satisfacción del personal de enfermería en servicios de oncología Level of satisfaction at work of the nursing staff in oncological services Rev. cub. salud pública vol.33 n.3 La Habana Jul./Sep.2007. <http://dx.doi.org/10.1590/S0864-34662007000300011> Print version ISSN 0864-3466
28. Dr. José Miguel Esquivel Ch. Regulación del desarrollo de los recursos humanos en el campo de la salud. Rev. cienc. adm. financ. segur. soc vol.9 no.2 San José ene. 2001 versión impresa ISSN 1409-1259
29. Øvretveit, John. Contemporary quality improvement / Melhoría contemporânea da qualidade / Mejora contemporânea de la calidad. Cad. saúde pública = Rep. public health;29(3):424-426, Mar. 2013.
30. Urquiza, Raul. Conceptos de calidad en salud / Quality health concepts. Evid. actual. práct. ambul;7(5):152-155, sept.-oct. 2004. ilus.
31. Moreno-Jiménez, Bernardo; Villa George, Fabiola Itzel; Rodríguez Carvajal, Raquel; Villalpando Uribe, Jessica. Consecuencias positivas y negativas en el trabajo: el rol de las expectativas laborales en el proceso de desgaste profesional / Positive and negative consequences of burnout: the role of labor expectations Cienc. Trab;11(32):80-84, abr.-jun. 2009. tab.
32. Blakeley JA, Ribeiro VE. Early retirement among registered nurses: contributing factors. J Nurs Manag. 2008 Jan;16(1):29---37.doi:10.1111/j.1365---2934.2007.00793.x. PMID:18211333
33. Cyr JP. Retaining older hospital nurses and delaying their retirement. J Nurs Adm.2005 Dec;35(12):563-7. PMID:16344651 PubMedindexedforMEDLINE]
34. Chu HL, Wang CC, Dai YT A study of a nursing department performance measurement system: using the Balanced Scorecard and the Analytic Hierarchy Process.. Nurs Econ.2009 Nov--Dec;27(6):401---7. PMID:20050491
35. Grant S, Huby G, Watkins F, Checkland K, McDonald R, Davies H, Guthrie B. The impact of pay--for---performance on professional boundaries in UK general practice: an ethnographic study.
36. Hill KS. Work satisfaction, intent to stay,desires of nurses,and financial knowledge among bedside and advanced practice nurses. J Nurs Adm. 2011 May;41(5):211---7. doi:10.1097/NNA.0b013e3182171b17. PMID:21519207
37. Sociol Health Illn. 2009 Mar;31(2):229--45. doi:10.1111/j.1467-9566.2008.01129.x. Epub2008 Oct 2. PMID: 18983422