

INVESTIGACIÓN ORIGINAL

Justificación para reformar el sistema de incentivos en enfermería: una revisión

The Necessity and Rationale of Reforming Incentives in Nursing: A Mini Review

Abdullah Alkhalwaleh. Department of Community and Mental Health, Princess Salma Faculty of Nursing, Al al-Bayt University, Mafrq, Jordan.

E-mail: dr-abd@aabu.edu.jo, <https://orcid.org/0000-0002-1146-0972>

Mohammed Albashtawy. Department of Community and Mental Health, Princess Salma Faculty of Nursing, Al al-Bayt University, Mafrq, Jordan.

E-mail: mohammadbash@aabu.edu.jo, <https://orcid.org/0000-0002-6107-7605>

Recibido: 6 de febrero de 2025.

Aceptado: 18 de marzo de 2025.

Conflictos de intereses: ninguno.

DOI: <https://doi.org/10.71164/socialmedicine.v18i3.2025.1989>

Resumen

Las y los gerentes y planificadores buscan estrategias efectivas para atraer, contratar y motivar al personal de salud. Una forma de lograr estos objetivos es desarrollar e implementar un sistema de incentivos sólido. Para este fin, los incentivos no monetarios son tan cruciales como los monetarios. Esta mini revisión busca evaluar los incentivos de enfermería existentes mediante el análisis de estudios previos. Se realizó una revisión de la literatura publicada entre 2000 y 2021, utilizando las bases de datos EBSCO y CINAHL para recopilar datos relevantes sobre sistemas de incentivos en el ámbito de la enfermería. La búsqueda arrojó un total de 100 estudios, el equipo investigador los evaluó para su posible inclusión mediante un conjunto claro de criterios de inclusión y exclusión, siguiendo un proceso de selección de tres pasos. Diez estudios cumplieron los criterios de inclusión y fueron analizados. Las palabras clave utilizadas fueron "incentivos en enfermería" y "desempeño laboral de enfermeras". Los incentivos para las enfermeras deben estar sintonizados con su desempeño laboral y adaptarse a sus necesidades individuales como profesionales de la salud. Además, diversos factores confluyen sobre su entorno laboral. Los incentivos monetarios y no monetarios —como el reconocimiento, la apreciación, oportunidades de desarrollo profesional, licencias para estudio y formación, apoyo y retroalimentación por parte de los supervisores, autonomía laboral y flexibilidad horaria— son elementos importantes que motivan al personal. Se necesitan más investigaciones para evaluar la satisfacción del personal de enfermería con distintos sistemas de incentivos. Esta revisión concluyó que los sistemas de incentivos eficaces deben incluir incentivos monetarios y no monetarios.

Palabras clave: desempeño, incentivos para enfermeras, gestión, motivación, enfermeras

Abstract

Managers and planners seek effective strategies to attract, hire, and motivate healthcare workers. One way to achieve these goals is by developing and implementing a robust incentive system. Non-monetary incentives are just as crucial as monetary ones. This mini review aims to evaluate existing nursing incentives by examining previous studies. A review of literature published between 2000 and 2021 was conducted, using the EBSCO and CINAHL databases to gather relevant data on nursing incentives. The search yielded a total of 100 studies. The researcher assessed these studies for potential inclusion using a clear set of inclusion and exclusion criteria, following a three-step selection process. Ten studies met the inclusion criteria and were analyzed in the review. The keywords used were "Nursing incentives" and "nurse job performance." Nurses' incentives should be aligned with nurse job performance and tailored to their individual needs as healthcare providers. Additionally, various factors can influence the work environment for nurses. Both monetary and non-monetary incentives—such as recognition, appreciation, opportunities for professional advancement, study leave, training, supervisor support and feedback, work autonomy, and flexible working hours—are important elements that motivate staff. Future research is needed to evaluate nurses' satisfaction with incentive systems. This review found that effective incentive systems should include both monetary and non-monetary incentives.

Keywords: performance, nursing incentives, management, motivation, nurses



Introducción

El personal de enfermería es el grupo profesional en la primera línea de la mayoría de los sistemas de salud. Constituyen el segmento más grande, prestando 80% de la atención directa a las y los pacientes. La salud desempeña un papel clave en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), objetivo 3, de la agencia de la Organización de las Naciones Unidas, para: "garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos, en todas sus edades,"¹ respaldado por 13 metas que adoptan una amplia gama de iniciativas. Según esta última, los indicadores de salud, así como las tendencias de mortalidad y morbilidad, están estrechamente vinculados a las prácticas de enfermería.² Este personal y las parteras representan más de la mitad del personal del sector salud. Las investigaciones indican que contar con un número adecuado de enfermeras bien capacitadas es crucial para abordar la creciente carga de enfermedades transmisibles y no transmisibles. Desempeñan un papel importante en la reducción de las tasas de morbilidad y mortalidad, así como en la reducción de los resultados negativos para la salud.²

La creciente brecha entre la oferta y la demanda de profesionales de esta área se reconoce como un problema crítico para la salud y el desarrollo.³ Como resultado, los recursos humanos en este sector se han convertido en una prioridad absoluta para la agenda política de muchos países. Los responsables políticos, gestores y planificadores buscan estrategias eficaces para atraerles, emplearles y motivarles, toda vez que buscan mejorar la calidad de la atención. Un enfoque para alcanzar estos objetivos es el diseño e implementación de sistemas de incentivos eficaces.⁴

La OMS define los incentivos como sistemas de recompensas y penalizaciones que los proveedores experimentan como resultados de su trabajo en las organizaciones para las que trabajan, las instituciones bajo las que operan y las intervenciones específicas que realizan. Ciertas condiciones dentro del entorno laboral de la salud promueven que los profesionales de la salud permanezcan en sus funciones.⁵

Los incentivos pueden ser motivadores o desalentadores, se clasifican como monetarios (salario, bonificaciones y asignaciones) y no monetarios (incluyendo autonomía laboral, reconocimiento, horarios flexibles y apoyo al crecimiento profesional).⁶ Además, es posible implementarlos tanto a nivel individual como organizacional, variando según el tipo de empleador.⁴

Diversas teorías explican la motivación del personal del sector salud en su ámbito laboral. Según la teoría bifactorial de Herzberg,⁷ existen dos categorías de factores que influyen en la motivación de un trabajador: los de higiene, aquellos externos al trabajo en sí (como el salario, la dirección, las políticas organizativas, las condiciones laborales y la seguridad laboral), y los motivadores intrínsecos al trabajo (como la sensación de logro, los elogios, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo o ascenso). En particular, los factores de higiene inadecuados generan gran insatisfacción.

Un ejemplo de un programa de incentivos para enfermeras se puso en marcha en Jordania, donde el Ministerio de Salud (MOH) implementó un sistema monetario para abordar la escasez de enfermeras, mediante la atracción y la retención de personal. Este sistema proporciona bonificaciones directas basadas únicamente en el nivel de educación y sus años de experiencia, sin considerar las evaluaciones anuales de desempeño laboral, ni la calidad de la atención brindada. Los incentivos no monetarios en ese sistema son limitados. El programa de incentivos para enfermeras no se integró con otras medidas destinadas a mejorar la calidad de la atención, el sistema pasó por alto la importancia de los incentivos no monetarios, que desempeñan un papel tan significativo como el de los incentivos monetarios. Este documento busca evaluar los sistemas existentes mediante la revisión de estudios previos.

Métodos

Diseño (revisión de la literatura)

Fuentes de datos

Búsqueda bibliográfica electrónica en las bases de datos EBSCO y CINAHL, con los términos de

búsqueda: Incentivos de enfermería, Motivación, Gestión, Enfermeras y Rendimiento. Los estudios incluidos en la revisión cumplieron los siguientes criterios: (a) estar escritos en inglés, (b) haber sido publicados entre 2000 y 2021 y (c) centrados en los sistemas de incentivos para el sector salud. Se excluyeron los estudios que consistían en comentarios, editoriales o cartas (Cuadros 1 y 2).

Cuadro 1. Criterios de elegibilidad

| Criterio | Elegibilidad | Palabras clave de búsqueda |
|--------------------|---|---|
| Tipo de literatura | Artículos de revistas, reseñas, capítulos de libros, libros | Incentivos de enfermería; rendimiento; motivación; gestión; enfermeras. |
| Idioma | Inglés | |
| Áreas | Gestión de enfermería, liderazgo de enfermería, gestión de recursos humanos | |
| Cronología | 2000-2021 [para estudio general]. | |

Fuentes: autores

Cuadro 2. Criterios de inclusión y exclusión para la selección de literatura

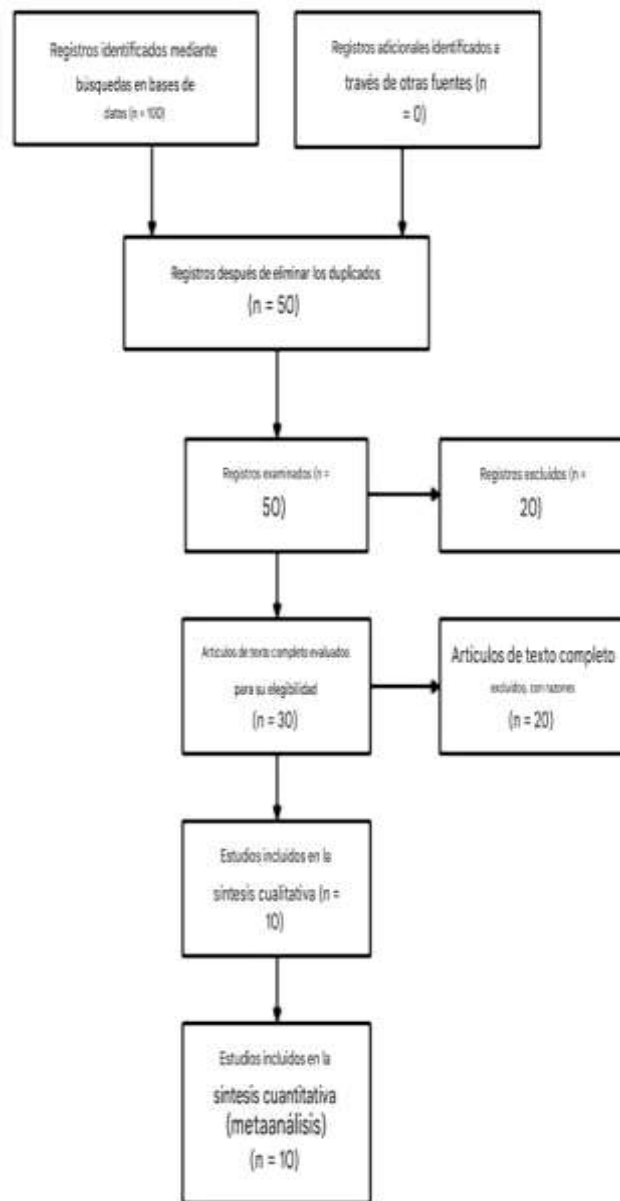
| Criterio de inclusión | Criterio de exclusión |
|--|--|
| Texto en inglés | Texto en idiomas distintos del inglés |
| Tipo de publicación: artículo, revisión, capítulo de libro, informe o artículo de conferencia. | Tipo de publicación: distinto a artículo, revisión, capítulo de libro, informe o artículo de conferencia (por ejemplo, nota, erratas, reseña de libro) |

Fuentes: elaboración propia.

Análisis

Inicialmente, se identificaron 100 referencias, tras eliminar los duplicados, quedaron 50. De estas, 20 se excluyeron porque sus resúmenes indicaban que no cumplían con los criterios de inclusión, en otras 20, el texto completo no estaba disponible o no se pudo traducir al inglés, las 10 referencias restantes se examinaron con el mayor detalle. Estos fueron los estudios que cumplieron los criterios de inclusión y se incluyeron (Figura 1).

Figura 1. Diagrama de flujo para las diferentes etapas de la revisión.



Fuente: elaboración propia.

Recomendaciones

Incentivos no monetarios

Los estudios incluidos proporcionaron datos de varios países sobre la motivación de los trabajadores de la salud.^{8,9} Además, dos, de Suiza y Estados Unidos, se centraron en los incentivos relevantes para las enfermeras.⁴

Factores que afectan el ambiente laboral de las enfermeras. Algunos exploraron factores que podrían afectar el entorno laboral de las enfermeras, con datos de Jordania incluidos en el análisis.^{10,11,12,13,14}

Satisfacción laboral de las enfermeras. Tresse enfocaron en la calidad de vida y la satisfacción laborales de las enfermeras.^{15,16,17}

Intervenciones para alcanzar objetivos de calidad. Un estudio examinó una estrategia que proporcionaba a los trabajadores un incentivo monetario para alcanzar los objetivos de calidad asignados, con datos de los Estados Unidos.¹⁸

COVID-19 y los niveles de ansiedad y estrés entre profesionales de la salud y enfermeras. Cinco se centraron en el impacto de la COVID-19 en los niveles de ansiedad y estrés entre enfermeras y otros profesionales de la salud. Se dispusieron de datos de Brasil,¹⁹ Estados Unidos,²⁰ y Jordania.^{21,22,23}

Discusión

Contar con personal de enfermería motivado es crucial para el buen funcionamiento del sistema de salud.² La evidencia sugiere que implementar diversos incentivos es importante para influir en la motivación y el comportamiento de las trabajadoras.⁸ Se ha demostrado que, si bien los incentivos monetarios siguen siendo importantes, no son el único, ni el principal motivador, otros factores significativos que contribuyen incluyen reconocimiento, apreciación y oportunidades de desarrollo profesional.⁸ Otro estudio exploró la motivación entre trabajadores del sector salud en cuatro países africanos y descubrió que los incentivos no monetarios, como las licencias de estudio, la capacitación, el apoyo y la retroalimentación de los supervisores, son clave para motivar al personal a desempeñarse bien y a permanecer en el sector de la salud pública.⁹ De manera similar, un estudio en el norte de Vietnam examinó los factores que influyen sobre la motivación laboral de los trabajadores de la salud rurales, los resultados indicaron que, si bien los incentivos monetarios fueron importantes, por sí solos no eran suficientes para mejorar el desempeño del personal, concluyó que la motivación del personal podría mejorarse mediante la

implementación de estrategias de incentivos que promuevan su reconocimiento y el respeto.⁸

Incentivos para enfermeras

Un estudio encontró que, si bien los incentivos monetarios se mencionaron con mayor frecuencia, las mejoras en las condiciones laborales y las recompensas dentro del sistema de atención médica fueron consideradas más significativas por parte de las enfermeras.²⁴ Los incentivos no monetarios, como brindar autonomía laboral, horarios de trabajo flexibles y reconocimiento del trabajo, son particularmente importantes en países y organizaciones donde la financiación limitada restringe su capacidad para ofrecer incentivos monetarios directos.⁴

Intervenciones para alcanzar los objetivos de calidad

La motivación es un componente importante para mejorar el desempeño laboral, considerando la abundante evidencia de que el personal motivado es más productivo que uno desmotivado.⁷ A nivel mundial, existe una creciente preocupación por el valor de la atención médica en relación con su costo, principalmente como consecuencia de las nuevas investigaciones sobre su efectividad y calidad, en particular, en lo que respecta a la seguridad.^{25, 26} Por ejemplo, el informe del Instituto Americano de Medicina muestra que los errores médicos causan la muerte de entre 44,000 y 98,000 estadounidenses cada año.²⁷ El pago por desempeño (PxD) se hizo presente en varios sectores, en Estados Unidos se ha convertido en una política clave para mejorar la calidad de la atención. El objetivo básico de esta estrategia es ofrecer al personal un incentivo monetario para alcanzar los objetivos de calidad asignados, incluye incentivos directos por el desempeño medido. Sin embargo, el personal de enfermería no fue el foco del PxD, existen escasos ejemplos de incentivos salariales que recompensen al personal de enfermería por una mayor productividad, calidad o por el ahorro de costos.¹⁸

Para cualquier política relacionada con incentivos para la enfermería, una de las consideraciones éticas clave es garantizar que cada enfermera reciba incentivos basados por su desempeño individual y

sus necesidades específicas como profesional de la salud. La justicia percibida en estas recompensas impacta significativamente la percepción que las y los empleados tienen de su trabajo y de la organización, por lo que puede afectar el nivel de esfuerzo que dedican al cumplimiento de sus responsabilidades. Una injusticia percibida puede conducir a un bajo rendimiento y a un mayor estrés psicológico, lo que en última instancia disminuye la satisfacción laboral. Sin embargo, la simple distribución justa de las recompensas no necesariamente mejora un entorno de baja motivación.⁷ Además, si los incentivos son injustos, pueden desmoralizar al personal de salud, socavar sus valores y colocarles en situaciones moralmente comprometedoras, que pueden amenazar su integridad personal y profesional.²⁸ Los responsables de las políticas sanitarias deben invertir en el apoyo a la implementación, reformar las estructuras de incentivos hospitalarios para promover el trabajo en equipo e involucrar a los líderes de enfermería en el desarrollo de futuras políticas de incentivos.²⁹

En Jordania, varios factores afectaban el entorno laboral de la enfermería, entre ellos, la dotación de personal inadecuado y su mala distribución, la falta de supervisión, mecanismos regulatorios ineficaces, recursos limitados, ausencia de estándares de atención, falta de manuales de procedimientos y ausencia de un plan de mejora de la calidad.^{10,11,12,13,14} En cuanto a calidad de vida laboral y la satisfacción laboral, los estudios han revelado que dicha satisfacción de las enfermeras jordanas era precaria y requería una intervención urgente. Además, es necesario mejorar la satisfacción de la o el paciente en cuanto a la calidad de la atención de enfermería, para alcanzar un nivel de satisfacción suficientemente alto.^{15,16,17}

La COVID-19 y el nivel de ansiedad y estrés entre profesionales de la salud, en particular, las enfermeras

Los datos muestran que más de 1.6 millones de profesionales del sector salud se han infectado de COVID-19 en varios países, siendo las enfermeras el grupo más afectado. Desafortunadamente, el número de muertes por COVID-19 entre enfermeras y otros profesionales sanitarios sigue aumentando.³⁰ En 2020, el Consejo Internacional de

Enfermeras (CIE) destacó el riesgo creciente de agotamiento total, estrés postraumático y otras afecciones relacionadas con estrés entre las enfermeras.³⁰ Varios estudios han indicado que la pandemia de COVID-19 ha exacerbado los niveles de ansiedad y estrés entre las enfermeras y otros profesionales de la salud.^{19,20,21,22,23}

Además, los datos emergentes revelan un fenómeno mundial de trauma generalizado experimentado por las enfermeras como parte de la respuesta ante el COVID-19. Este desafiante fenómeno está entrelazado con numerosos problemas, entre ellos: abrumadoras cargas de trabajo, el aumento de la mortalidad de las y los pacientes, agotamiento, insuficiencia de equipos de protección personal, temores de transmisión del virus a sus familias, aumento de la discriminación y la violencia contra las enfermeras, la negación de la COVID-19, la desinformación y la falta de apoyo para la salud social y mental. Lograr "Salud para todos" no es posible sin un número suficiente personal de enfermería bien apoyado como fuerza laboral. Las y los responsables de las políticas de salud deben abordar los impactos negativos emergentes de la pandemia de COVID-19 en la retención del personal de salud y como posible amenaza a largo plazo para la salud mundial.

Conclusiones

Un personal de enfermería motivado es crucial para el buen funcionamiento del sistema público de salud. Los incentivos, tanto monetarios como no monetarios, desempeñan un papel fundamental en la motivación de dicho personal. Estos incentivos deben adaptarse al desempeño laboral individual y a las necesidades específicas del personal de enfermería. Un sistema de incentivos eficaz debe incorporar ambos tipos de recompensas. Diversos factores influyen en el entorno laboral de enfermería, estudios primarios son esenciales para comprender mejor qué les motiva. Se necesitan más investigaciones para evaluar la satisfacción del personal de enfermería con los sistemas de incentivos actuales.

Esta revisión mejora la comprensión de los incentivos de enfermería mediante el análisis de los factores monetarios y no monetarios que afectan la satisfacción laboral y la calidad de la atención

médica reportada en estudios previos. Destaca la importancia de sistemas de incentivos personalizados que se ajusten al desempeño del personal de enfermería y a sus necesidades individuales. Los hallazgos muestran que la combinación de reconocimiento, desarrollo

profesional, apoyo de las y los supervisores, trabajo flexible y recompensas económicas impulsa la motivación y la satisfacción. La revisión también insta a realizar más investigaciones sobre los efectos a largo plazo de estos incentivos en la satisfacción del personal de enfermería y la calidad de su atención, ofreciendo orientación para mejorar la retención y el desempeño del personal.

Financiamiento: no se recibió.

Conflictos de intereses: Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Organización Mundial de la Salud (2022). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). https://www.who.int/health-topics/sustainable-development-goals#tab=tab_1
- Organización Mundial de la Salud (2008). Informe sobre la salud en el mundo 2008: Atención primaria de salud: ahora más que nunca. Organización Mundial de la Salud, Ginebra.
- Sinha KK, Kohnke EJ. Diseño de la cadena de suministro de atención médica: hacia la vinculación del desarrollo y la prestación de servicios de salud a nivel global. *Decision Sciences*, 2009; 40(2), 197-212.
- Directrices del CIE (2008): incentivos para los profesionales de la salud.
- OMS (2000) Informe sobre la salud en el mundo 2000 - Sistemas de salud: mejorar el desempeño.
- Ginebra: OMS P61. Disponible en <http://www.WHO.int/whr/2000/en/whr00en.pdf>.
- Alamri M, Zuraikat N. Sistema de incentivos financieros para enfermería en el Reino de Arabia Saudita. *J Account Financ* . 2011 ;11 (2):53-7.
- Sullivan EJ, Decker PJ. Liderazgo y gestión eficaces en enfermería. 6.ª ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson; 2005.
- Dieleman M, Harnmeijer JW. Mejorando el desempeño del personal sanitario: en busca de prácticas prometedoras. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 2006. Disponible en: <http://www.Kit.nl/net>.
- Korte, Stiliwell B, Diallowk et al. Migración de profesionales sanitarios de países en desarrollo: enfoques estratégicos para su gestión. *Bull, Órgano Mundial de la Salud*. 2004; 82:595-600 .
- AlBashtawy M, Aljezawi M. Perspectiva de las enfermeras de urgencias sobre la violencia laboral en hospitales jordanos: Una encuesta nacional. *IntEmergNurs* . 2016 ;24 (1):61-5.
- AlBashtawy M, Al- Azzam M, Rawashda A, et al. Violencia laboral contra el personal de urgencias en hospitales jordanos: Un estudio transversal. *J Nurs Res*. 2015 ;23 (1):75-81.
- AlBashtawy M. Violencia laboral contra enfermeras en urgencias de Jordania. *IntNurs Rev*. 2013 ;60 (4):550-5.
- Hijazi S, Al- Ma'aitah R. Reforma del servicio público y su impacto en el personal del sector salud en Jordania. [Internet]. 1999. Disponible en: [Fuente no proporcionada en la cita original].
- AlBashtawy M, Alshloul M, Alkawaldeh A, et al. Análisis del rol de las enfermeras escolares en la lucha contra el sobrepeso y la obesidad. *Br J SchNurs* . 2014 ;9 (8):17-9.
- Al- Natour A, Alshareideh K, Obeisat S. Violencia conyugal que afecta a enfermeras y sus consecuencias para la salud física y mental. *IntNurs Rev*. 2020; [No se proporcionan números de volumen ni de ejemplar].
- Magabla A, AlBashtawy M, Suliman M, et al. Conflicto en enfermería: Un artículo de revisión. *EC Psychol Psychiatry*. 2020 ;9 (9):1-3.
- Marayyan MT. Satisfacción laboral, satisfacción del paciente y calidad de la atención de enfermería en Jordania. *IntNurs Rev*. 2006 ;53 (3):224-30.
- Young G, Burgers JF, Bokhour B, et al. Tendencias emergentes en la compra de calidad mediante el pago por rendimiento en el sector hospitalario de Estados Unidos. Sexto Congreso Mundial de la IHEA: Análisis de la Economía de la Salud. 2007.
- Dal'Bosco EB, Floriano LSM, Skupien SV, et al. Salud mental de enfermería en el afrontamiento de la COVID-19 en un hospital universitario regional. *Rev Bras Enferm*. 2020;73: [No se proporcionaron números de página].
- Lasater KB, Aiken LH, Sloane DM, et al. La escasez crónica de personal de enfermería hospitalaria se combina con la COVID-19: un estudio observacional. *BMJ QualSaf*. 2020; [No se proporciona volumen, número ni número de página].
- Howeri NM, AlBashtawy M. Estrés laboral en enfermeras de unidades de cuidados intensivos. *EC Psychol Psychiatry*. 2020 ;9 (3):1-3.
- Al-Rawashdeh N, Al Bashtawy M, Ozaybi N, et al. El rol del personal de enfermería en la atención a pacientes con COVID-19. *EC Emerg Med Crit Care*.

- 2020 ;5 (1): [No se proporcionaron números de página].
24. Salame HF, AlBashtawy M. Manejo del estrés laboral entre profesionales de la salud. *EC Psychol Psychiatry*. 2019;8(8) :792-4.
25. Kingma M. Incentivos económicos en la enfermería comunitaria: ¿atracción, rechazo o indiferencia? *Hum Resour Health*. 2003 ;1 (2): [No se proporcionaron números de página].
26. Khraisat O, Al-awamreh K, AlBashtawy M, et al. Gobernanza compartida: El camino de un hospital infantil hacia la excelencia en enfermería clínica. *J Res Nurs* . 2020; [No se proporciona volumen, número ni página].
27. Kruk ME, Gage AD, Arsenault C, Jordan K, Leslie HH, Roder-DeWan S, et al. Sistemas de salud de alta calidad en la era de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: la hora de una revolución. *Lancet Global Health*. 2018 ;6 (11): e1196-e1252.
28. Jarry J. El error médico no es la tercera causa principal de muerte. Oficina para la Ciencia y la Sociedad. Disponible en: <https://www.mcgill.ca/oss/article/health-sciences/medical-error-not-third-leading-cause-death> . Publicado el 27 de diciembre de 2021.
29. Silva MC. Compensación financiera y cuestiones éticas en la atención médica. *Online J Issues Nurs*. 1998 ;3 (1): [No se proporcionaron números de página].
30. Kurtzman ET, O'Leary D, Sheingold BH, et al. Los incentivos salariales basados en el rendimiento aumentan la carga y la culpabilidad del personal de enfermería hospitalario. *Health Aff (Millwood)*. 2011; 30 (2):211-8.
31. Consejo Internacional de Enfermeras (CIE). Actualización del Consejo Internacional de Enfermeras sobre la COVID-19. Disponible en: <https://www.icn.ch/sites/default/files/inline>. Publicado en 2021.



Social Medicine

Health For All

ISSN: 1557-7112