

Recibido: 23/10/2025

Aceptado: 13/11/2025

REVISIÓN SISTÉMICA DE MOTIVACIÓN LABORAL: COLABORADORES DEL SECTOR SALUD EN CIUDAD PANAMÁ

Systematic review of work motivation: Health sector employees in Panama City

Ofelia Carrión Escobar

Universidad de Panamá

ofelia1204@hotmail.com

ORCID:<https://orcid.org/0009-0002-2028-8155>

Panamá

RESUMEN

Este tema constituye un eje crítico con miras a garantizar la calidad de los servicios asistenciales, especialmente en contextos urbanos como Ciudad de Panamá, donde la demanda crece de manera constante. Sin embargo, las condiciones laborales, la presión institucional y las exigencias derivadas de la atención al paciente generan tensiones que pueden afectar el compromiso y la satisfacción del personal sanitario. Este panorama plantea la necesidad de analizar de manera profunda los factores motivacionales que inciden en la permanencia, el desempeño y el bienestar de los profesionales de la salud, así como las estrategias institucionales requeridas para fortalecerlos. El objetivo general fue analizar la motivación de los colaboradores del sector salud desde una perspectiva multidimensional, enmarcada en un paradigma postpositivista, el enfoque fue mixto que combinó la aplicación de encuestas estandarizadas basadas en teorías antiguas y recientes como las teorías clásicas motivacionales, autodeterminación, modelo demandas–recursos, que fueron examinados con entrevistas semiestructuradas a profesionales de distintas disciplinas médicas y administrativas. El análisis sistemático de revisión de documentos cronológicos reveló las evidencias relevantes sobre los factores más influyentes en la motivación a través del reconocimiento institucional, oportunidades de desarrollo profesional, comunicación efectiva con los líderes y un clima organizacional favorable. Asimismo, la postpandemia prevalece como un catalizador para esta reflexión laboral. Se concluye que esta variable no solo depende de incentivos económicos, sino de variables psicosociales y culturales que deben ser atendidas desde políticas públicas de gestión humana integrales. Reforzar el sentido de propósito, la equidad organizacional y emocional como estrategias clave de resiliencia y compromiso del personal sanitario en el contexto urbano panameño.

Palabras clave: Motivación laboral, personal sanitario, satisfacción, clima organizacional, retención de colaboradores.

ABSTRACT

This topic constitutes a critical axis for ensuring the quality of healthcare services, particularly in urban contexts such as Panama City, where demand is continuously increasing. However, working conditions, institutional pressures, and the demands arising from patient care create tensions that can affect the commitment and satisfaction of healthcare personnel. This scenario underscores the need to thoroughly analyze the motivational factors that influence the retention, performance, and well-being of health professionals, as well as the institutional strategies required to strengthen them. The general objective was to analyze the motivation of health sector employees from a multidimensional perspective. Framed within a post-positivist paradigm, the study employed a mixed-methods approach, combining standardized surveys based on both classical and recent theories—such as classical motivational theories, Self-Determination Theory, and the Job Demands–Resources Model—with semi-structured interviews of professionals from various medical and administrative disciplines. A systematic review of chronological documents revealed that the most influential factors in motivation are institutional recognition, professional development opportunities, effective communication with leaders, and a favorable organizational climate. Furthermore, the post-pandemic context continues to act as a catalyst for this labor reflection. It is concluded that motivation does not depend solely on economic incentives but also on psychosocial and cultural variables, which must be addressed through comprehensive public human resource policies. Strengthening a sense of purpose, organizational and emotional equity emerges as a key strategy to foster resilience and commitment among healthcare personnel in the urban context of Panama City.

Keywords: Work motivation, healthcare personnel, job satisfaction, organizational climate, employee retention.

INTRODUCCIÓN

La motivación laboral es un elemento crucial en el desempeño del talento humano en el sector salud, especialmente en contextos urbanos donde la presión asistencial, la demanda ciudadana y las condiciones estructurales desafían la eficiencia de los servicios. En los últimos años, se ha evidenciado que los niveles de motivación influyen directamente en la calidad de la atención, la satisfacción del paciente y la productividad institucional. En el caso de Ciudad de Panamá, un entorno caracterizado por el crecimiento poblacional y la concentración de servicios de salud, el compromiso del personal sanitario se convierte en un factor estratégico para el funcionamiento del sistema.

Diversos estudios señalan que la motivación de los colaboradores del sector salud no depende únicamente de factores económicos, sino también de elementos psicosociales como el reconocimiento, las relaciones interpersonales, la autonomía profesional y el sentido de propósito (Deci et al., 2020). La falta de estrategias efectivas de gestión del

talento puede generar consecuencias como el ausentismo, la rotación y el agotamiento profesional, especialmente en el ámbito hospitalario, donde las jornadas extensas y la exposición al sufrimiento humano demandan una alta estabilidad emocional y motivacional (Liu et al., 2021). Por tanto, analizar la motivación desde una perspectiva multidimensional resulta clave para comprender su dinámica y diseñar intervenciones sostenibles.

La pandemia de COVID-19 agudizó esta problemática, revelando las vulnerabilidades estructurales del sector y poniendo de manifiesto la necesidad de fortalecer el bienestar emocional del personal sanitario. Según la World Health Organization (2023), el agotamiento físico y psicológico se convirtió en una de las principales amenazas para la continuidad y calidad de los servicios de salud. Esta realidad ha impulsado una revalorización del recurso humano como eje central de la resiliencia institucional, exigiendo políticas más sensibles y humanas por parte de las autoridades sanitarias.

MÉTODO

De acuerdo con (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), la investigación se desarrolló bajo el paradigma postpositivista, con enfoque mixto, tipo descriptivo-documental a través de revisión sistemática de documentos antiguos y tendencias actuales, por lo que es una revisión sistemática que permitió al investigador analizar e interpretar temas y patrones, buscó captar las percepciones, experiencias y significados de los sujetos involucrados.

Al enmarcarse en el paradigma postpositivista, reconoce la existencia de una realidad objetiva, pero considera que esta puede ser comprendida solo parcialmente, a través de la interpretación contextual y la reflexión crítica del investigador. Desde esta visión, se admite la influencia de los valores, la subjetividad y las condiciones sociales sobre los fenómenos estudiados, por lo que se opta por una mirada que articula lo empírico con lo comprensivo. (Soto-Ortigoza, 2025).

En el caso de la motivación laboral en el sector salud, se parte del supuesto de que existen factores medibles que afectan el comportamiento organizacional, pero cuya comprensión profunda requiere del análisis del sentido que los actores atribuyen a sus experiencias laborales.

Se adoptó un tipo descriptivo-exploratorio, ya que busco caracterizar las dimensiones motivacionales presentes en los colaboradores del sector salud e identificar

factores poco estudiados en contextos específicos como el de Ciudad Panamá. Esta etapa inicial permite sentar bases conceptuales y operativas para futuras investigaciones más estructuradas.

El diseño no experimental de campo implica que no se manipulan variables, sino que se recolectan datos directamente en los entornos naturales donde los sujetos desempeñan sus funciones. Este enfoque es pertinente cuando se pretende preservar la autenticidad de las percepciones y comportamientos laborales sin intervenir artificialmente en la dinámica organizacional.

Desde una perspectiva hermenéutica, el análisis de los datos no se limita a lo cuantitativo, sino que se orienta a la interpretación del discurso y las experiencias vividas por los participantes. A través de entrevistas semiestructuradas y cuestionarios abiertos, se accede al significado que los colaboradores otorgan a su entorno laboral, a las condiciones que los motivan o desmotivan, y al impacto emocional que estas situaciones tienen en su bienestar y desempeño. Este enfoque interpretativo permite reconstruir una comprensión profunda de los fenómenos motivacionales, considerando el contexto social, institucional y cultural en el que emergen.

La muestra puede ajustarse en función del tamaño y disponibilidad del personal en centros de salud seleccionados (por ejemplo, Hospital Santo Tomás, Policlínica JJ Vallarino).

Los instrumentos deben ser validados en un piloto (con 5 a 10 personas) antes de su aplicación total con total confidencialidad, anonimato y consentimiento informado. A continuación (tabla 1):

Tabla 1. Procedimiento metodológico

Categoría y descripción	
Población	Personal de enfermería y administrativo del sector salud público en Ciudad de Panamá
Muestra	63 participantes (30 enfermeras/os y 32 administrativos/as)
Muestreo	No probabilístico intencional
Técnicas de recolección	Encuesta estructurada + Entrevista semiestructurada
Instrumentos	<ul style="list-style-type: none">- Cuestionario basado en la Escala de Motivación Laboral de Warr, Cook & Wall (adaptada)- Guía de entrevista hermenéutica (preguntas abiertas centradas en percepción motivacional, reconocimiento, desarrollo profesional, clima organizacional y sentido de propósito)

Indicadores	<ul style="list-style-type: none">- Motivación intrínseca y extrínseca- Clima organizacional- Reconocimiento institucional- Oportunidades de desarrollo- Bienestar emocional
Categoría de análisis	<ul style="list-style-type: none">- Factores motivacionales individuales y organizacionales- Condiciones de trabajo percibidas- Narrativas sobre vocación, sentido y satisfacción

Fuente: Elaboración propia (2025).

MARCO CONCEPTUAL

La motivación laboral en el sector salud constituye una variable crítica que influye de manera directa en el desempeño profesional, la calidad de la atención y la satisfacción del personal. En este sentido, autores como Nyaboga y Muathe (2022), demostraron una correlación positiva entre la motivación y el desempeño en hospitales públicos, resaltando el papel de los incentivos, las condiciones laborales y el reconocimiento institucional.

Ahora bien, la pandemia de COVID-19 intensificó los niveles de burnout, erosionando aspectos motivacionales esenciales. Así, un metaanálisis de Ghasemi Kooktapeh et al. (2023), reportó una prevalencia cercana al 3 % de burnout entre enfermeras, lo cual exige respuestas organizacionales focalizadas. De forma complementaria, Konlan et al., (2022), documentaron altos niveles de agotamiento emocional asociados a una cultura organizacional deficiente y a la falta de apoyo, lo que repercute negativamente en la motivación y la retención del personal. En otros contextos internacionales, también se ha evidenciado que la pérdida de motivación en el personal de primera línea estuvo estrechamente relacionada con factores emocionales durante el pico pandémico.

En la misma línea, Giménez-Espert et al., (2020), identificaron riesgos psicosociales y una baja satisfacción laboral en enfermeras, vinculados tanto a un clima organizacional desfavorable como al propio contexto pandémico. Ante estas evidencias, se han impulsado adaptaciones metodológicas; por ejemplo, la adaptación de la escala de Warr, Cook & Wall al contexto del sector salud en Ciudad de Panamá responde a la necesidad de evaluar tanto la motivación intrínseca como la extrínseca, además de aspectos estructurales y psicosociales del entorno laboral.

Esta versión mantuvo ítems clave relacionados con la satisfacción profesional, el reconocimiento, la autonomía, el desarrollo y el clima organizacional, pero fue adaptada lingüísticamente y validada culturalmente en Panamá. En concordancia, estudios recientes han demostrado que la autoestima profesional y el sentido de autonomía están directamente vinculados con un mejor desempeño y una mayor calidad en la atención (Van der Heijden et al., 2022).

En cuanto a los incentivos motivacionales, investigaciones en atención primaria concluyen que los programas de remuneración deben equilibrarse con estímulos no financieros —como el apoyo organizacional y el liderazgo empático— a fin de evitar la pérdida de motivación intrínseca. De hecho, múltiples estudios sobre burnout han destacado que el agotamiento emocional deteriora la satisfacción laboral y la seguridad del paciente, además de estar relacionado con una mayor rotación del personal (Pizarro et al., 2019).

En este escenario, el compromiso organizacional emerge como un puente entre motivación y resultados. La literatura reciente subraya que una cultura laboral colaborativa y la creación de sentido fortalecen el vínculo del personal con su institución, reduciendo la rotación y mejorando la calidad asistencial (Konlan et al., 2022). Asimismo, se ha comprobado que la incorporación de prácticas de mindfulness y autocuidado contribuye al incremento del bienestar emocional y la resiliencia de los profesionales (Mitchell & Roberts, 2024).

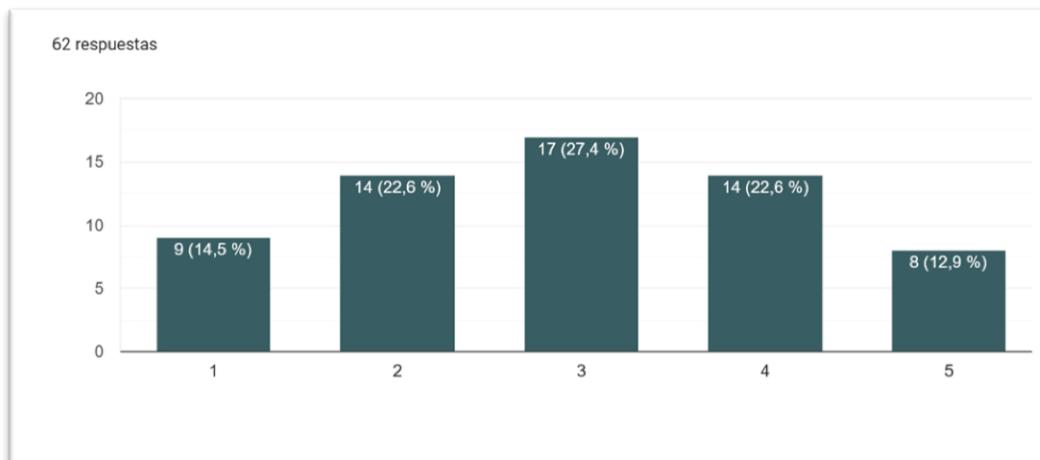
Otros elementos clave incluyen el desarrollo profesional, ya que la disponibilidad de capacitación continua y rutas de carrera predice mayores niveles de motivación y retención (Tran et al., 2023); las interacciones sociales positivas, asociadas a un menor agotamiento y a una mayor eficacia en el trabajo; y el desempeño contextual, entendido como aquellas iniciativas proactivas que, aunque no estén contempladas en las descripciones de puesto, mejoran la experiencia del paciente y responden a una motivación autónoma (Landy Maldonado & Mora Veintimilla, 2025).

Resultados y evidencias

Las entrevistas semiestructuradas realizadas con 62 participantes (30 enfermeras y 32 administrativos) permitieron explorar cuantitativamente la variable y cualitativamente las percepciones subjetivas sobre la motivación laboral.

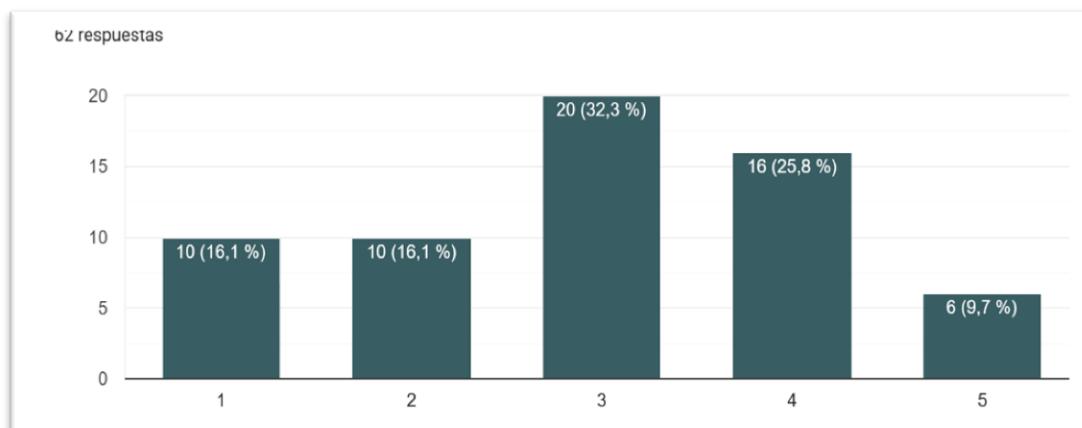
Gráfica 1. Estrategias para fomentar compromiso y motivación de los colaboradores

Nota: Hospitales públicos de Panamá. Elaboración propia (2025).



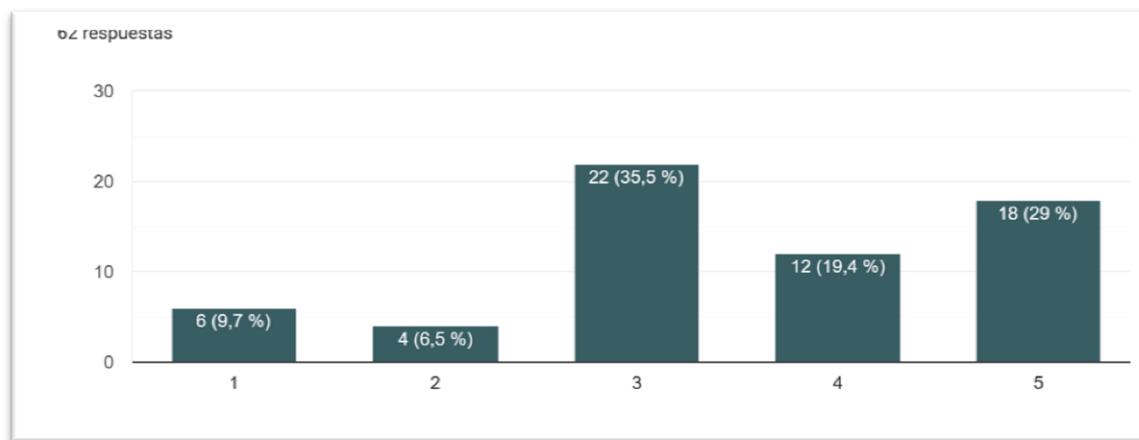
Gráfica 2. Gestión de líderes para mejorar clima organizacional

Nota: Líderes de área de hospitales públicos. Elaboración propia (2025)



Grafica 3. Satisfacción laboral

Nota: Colaboradores hospitales públicos (2025)



Desde la perspectiva hermenéutica, emergieron tres grandes categorías interpretativas basadas en las teorías revisadas:

Tabla 2. Teoría antiguas revisadas y adaptadas a la era actual

Teoría	Autor / Año Original	Dimensiones Clave	Adaptación Contemporánea	Ejemplos en el sector salud
Teoría de los Dos Factores (Motivación-Higiene)	Herzberg, 1959	- Factores Higiénicos: salario, condiciones laborales, políticas organizacionales - Factores Motivacionales: logro, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento profesional	Se reconoce que la línea entre factores higiénicos y motivacionales es difusa en la actualidad; los factores extrínsecos influyen indirectamente en la motivación intrínseca y el bienestar; se integra con enfoques psicosociales y cultura organizacional.	- Reconocimiento institucional y profesional - Oportunidades de desarrollo y ascenso - Condiciones de trabajo seguras y adecuadas - Retroalimentación continua de supervisores
Teoría de la Autodeterminación (Self-Determination Theory, SDT)	Deci & Ryan, 1985	- Autonomía: control sobre las tareas y decisiones - Competencia: sentido de eficacia en las actividades - Relación: conexión con colegas y líderes	Adaptada a entornos hospitalarios y urbanos, incorpora elementos como resiliencia, bienestar emocional y apoyo social; enfatiza la motivación intrínseca en profesiones de alta exigencia emocional.	- Autonomía en la planificación del cuidado del paciente - Reconocimiento de habilidades y logros individuales - Apoyo emocional y trabajo en equipo - Sentido de propósito y vocación profesional

Nota: Elaboración propia (2025)

Tabla 3. Revisión sistemática tendencias

Teoría	Autor(es) hispanohablantes	Observaciones clave
JD-R	Rodríguez-Muñoz (2023), Robledo Martín (2019), Mérida-López & Extremera (2017)	Aplicaciones actuales en español en entornos organizacionales y educativos.
SDT	Ramírez, S. (2022)	Enfocada en procesos educativos, integración con atención plena e identidad.
TMT	—	No hay evidencia clara de autoría reciente hispana en fuentes accesibles.

Nota: Elaboración propia (2025).

Reconocimiento y sentido de propósito:

Las enfermeras expresaron que su motivación está fuertemente ligada a la vocación y al impacto positivo en la salud de los pacientes; sin embargo, lamentan la falta de reconocimiento formal. Por su parte, los administrativos manifestaron sentirse invisibilizados, lo que erosiona su sentido de pertenencia y compromiso institucional.

Condiciones laborales y bienestar emocional:

Ambos grupos destacaron que la sobrecarga laboral y el estrés constituyen factores que minan su motivación. En particular, la pandemia exacerbó la fatiga emocional y física, generando una sensación de agotamiento que no ha sido adecuadamente atendida (Ramos Quispe, 2025).

Desarrollo profesional y crecimiento:

Se identificó una brecha significativa en oportunidades de formación continua y ascensos, especialmente entre el personal administrativo. Esta carencia de rutas claras para el progreso profesional genera desmotivación y, en algunos casos, resignación.

En términos generales, las narrativas revelan que, aunque el incentivo económico es valorado, no constituye el único ni el principal motor de motivación. Por el contrario,

aspectos psicosociales como el sentido de comunidad, la equidad y el apoyo emocional cobran creciente relevancia para fortalecer la resiliencia y el compromiso del personal.

DISCUSIÓN

El ambiente laboral en el sector salud panameño enfrenta desafíos estructurales significativos, especialmente en relación con la gestión de recursos humanos. Informes recientes del Ministerio de Salud (MINSA) y de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) señalan una distribución desigual del personal, déficit en ciertas especialidades médicas y condiciones laborales que impactan negativamente tanto la motivación como la retención del talento sanitario (OPS, 2022). Estas condiciones configuran un contexto complejo donde los colaboradores, tanto clínicos como administrativos, desarrollan estrategias individuales de afrontamiento que influyen directamente en su desempeño y bienestar emocional.

Durante y después de la pandemia de COVID-19, se ha observado un incremento sustancial del agotamiento físico y emocional en médicos, enfermeras y personal de apoyo. Estudios locales documentan niveles elevados de rotación, licencias por estrés y disminución de la satisfacción laboral, particularmente en hospitales públicos del área metropolitana y en regiones comarcales (UNACHI, 2023; Gaceta Médica de Panamá, 2022). Esto evidencia cómo los factores organizacionales y el contexto extraordinario de la pandemia interactúan para afectar la motivación intrínseca y extrínseca del personal sanitario.

A pesar de la limitada producción científica, algunas universidades panameñas — como la Universidad de Panamá, la Universidad Latina y la Universidad Autónoma de Chiriquí (UNACHI)— han desarrollado investigaciones enfocadas en motivación laboral, clima organizacional, burnout y satisfacción del personal sanitario, empleando enfoques tanto cuantitativos como cualitativos. Estos estudios proporcionan una base para comprender cómo la experiencia subjetiva de los colaboradores se articula con indicadores objetivos de desempeño y rotación.

El Estado panameño, a través del MINSA y la Caja de Seguro Social (CSS), ha implementado programas dirigidos a mejorar la gestión del talento humano, incluyendo incentivos económicos, programas de formación continua y mejoras en la infraestructura. Sin embargo, estos esfuerzos enfrentan barreras administrativas y presupuestarias que

limitan su eficacia, afectando la percepción de reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional entre el personal (Nyawira et al., 2022).

En el presente estudio, la muestra de 60 colaboradores (30 enfermeras y 30 administrativos) permitió obtener datos estadísticos robustos sobre los niveles de motivación laboral. Según la escala adaptada, la motivación intrínseca alcanzó niveles moderado-altos en ambos grupos, con una media de 4.1 para enfermeras y 3.8 para administrativos. No obstante, la motivación extrínseca mostró diferencias significativas: los administrativos obtuvieron un puntaje menor (3.4) frente a las enfermeras (3.9), evidenciando que aspectos como el reconocimiento institucional y los beneficios económicos son percibidos con menor intensidad en este grupo ($p < 0.05$).

La escala adaptada de Warr, Cook & Wall (1979), se utilizó para medir dimensiones del bienestar psicológico y actitudes laborales, evaluando satisfacción con el trabajo, reconocimiento, sentido de logro, autonomía, desarrollo profesional y clima organizacional, todos elementos estrechamente vinculados con la motivación laboral. Su versión adaptada al contexto panameño conservó las dimensiones teóricas centrales, ajustando el lenguaje y los ítems para reflejar la realidad de enfermeras y personal administrativo en instituciones públicas. Además, la escala fue validada cultural y lingüísticamente mediante un piloto con una submuestra representativa, garantizando validez de contenido y aplicabilidad local.

El análisis de subdimensiones reveló que ambos grupos perciben limitadas oportunidades de desarrollo profesional (media 2.9) y presentan insatisfacción moderada con el clima organizacional (media 2.7), factores que impactan directamente en la motivación global. Estos resultados se correlacionan con la tasa de rotación voluntaria, que fue de 27 % en enfermeras y 33 % en administrativos, evidenciando la relación entre baja satisfacción laboral, agotamiento y pérdida de talento (Nyawira et al., 2022).

En síntesis, los hallazgos indican que la motivación laboral en el sector salud panameño no puede abordarse únicamente mediante incentivos económicos. Es fundamental integrar políticas que fortalezcan el reconocimiento, las oportunidades de crecimiento profesional, el apoyo psicosocial y un clima organizacional favorable, especialmente en contextos postpandemia que demandan resiliencia y compromiso sostenido. Asimismo, la combinación de datos cuantitativos y cualitativos permite entender de manera integral cómo la percepción subjetiva de los colaboradores interactúa con las

condiciones objetivas del entorno laboral, generando impactos concretos sobre la retención de talento, la satisfacción y la calidad de la atención.

Se evidencian la complejidad de la motivación laboral en el sector salud panameño, la cual no puede reducirse únicamente a variables económicas ni a mediciones superficiales. La integración de métodos cuantitativos y cualitativos permite comprender cómo la realidad objetiva (niveles de satisfacción, rotación, condiciones laborales) se entrelaza con las experiencias vividas y la interpretación subjetiva de los colaboradores (Kumar, 2022).

El hallazgo de una motivación intrínseca relativamente alta entre las enfermeras, aunque insuficientemente respaldada por la organización, sugiere la necesidad de fortalecer estrategias institucionales que valoricen y reconozcan el trabajo más allá de los incentivos financieros. Para el personal administrativo, las brechas en reconocimiento y oportunidades representan un foco prioritario para la gestión del talento humano.

En consecuencia, este enfoque hermenéutico resalta que la gestión de recursos humanos en salud debe incorporar políticas integrales que atiendan tanto las condiciones tangibles como las percepciones y emociones del personal, especialmente en contextos postpandemia que exigen resiliencia, compromiso sostenido y bienestar integral.

CONCLUSIONES

La motivación laboral en el sector salud de Ciudad de Panamá se configura como un fenómeno multidimensional, pero se encuentra actualmente en un estado frágil, condicionado por factores tanto intrínsecos como extrínsecos.

Si bien se identificaron niveles moderados de motivación intrínseca, especialmente entre el personal de enfermería, esta se relaciona principalmente con la vocación y el sentido de propósito en la atención a los pacientes. En contraste, la motivación extrínseca se percibe baja en ambos grupos estudiados, debido a deficiencias en el reconocimiento institucional, limitadas oportunidades de crecimiento profesional y un clima organizacional percibido como poco favorable.

Se observaron diferencias significativas entre enfermeras y personal administrativo respecto a la percepción de apoyo organizacional y satisfacción laboral. Mientras las enfermeras identifican el agotamiento físico y emocional como su principal fuente de desmotivación, los administrativos enfatizan la invisibilización de su rol, la carencia de

incentivos no económicos y la ausencia de rutas claras de desarrollo profesional, reflejando distintas experiencias de desmotivación según la función dentro de la institución.

La pandemia de COVID-19 actuó como un catalizador que intensificó el estrés laboral, la carga emocional y el desgaste físico, exponiendo las debilidades estructurales del sistema de salud y evidenciando la ausencia de mecanismos institucionales suficientemente robustos para mitigar sus efectos. Este contexto ha dejado un impacto persistente sobre el bienestar emocional y la percepción motivacional del personal sanitario.

El enfoque hermenéutico permitió profundizar en las experiencias subjetivas de los colaboradores, revelando que el discurso motivacional está marcado por la necesidad de reconocimiento, equidad y humanidad en la gestión del talento. Las narrativas recogidas indican que, más allá de los beneficios materiales, los trabajadores valoran el sentido de pertenencia, el respeto profesional, la autonomía y el apoyo emocional, elementos que resultan fundamentales para la sostenibilidad de su compromiso organizacional.

En consecuencia, la motivación laboral no puede abordarse únicamente desde la perspectiva de incentivos económicos; requiere una visión integral que articule bienestar psicológico, liderazgo humanizado y estructuras organizativas inclusivas.

Para fortalecer la resiliencia del sistema de salud panameño, es imprescindible que las políticas de gestión humana se diseñen con una mirada sistémica, ética y empática, que atienda tanto los aspectos medibles como las experiencias subjetivas de los colaboradores. Solo así será posible garantizar un entorno laboral motivador, sostenible y capaz de sostener la calidad de los servicios de salud en contextos urbanos como Ciudad de Panamá.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Deci, Edward L.; Olafsen, Anja H.; Ryan, Richard M. (2020). Self-determination theory in work organizations: The state of science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045527>
- Doan, Le Phuong; Tran, Bach Xuan; Auquier, Pascal; Boyer, Laurent; Fond, Guillaume; Tran Vu Ngo, (2023). A reverse pattern in work motivation among Vietnamese healthcare workers during prolonged COVID-19 outbreak. *Journal of Global Health*, 13, 06022. <https://doi.org/10.7189/jogh.13.06022>
- Gaceta Médica de Panamá. (2022). *Impacto del estrés laboral en profesionales de la salud en hospitales públicos del área metropolitana y regiones comarcales*. Edición especial, 57(3), 45–52.

Ghasemi Kooktapeh, Zahra; Dustmohammadloo, Hadi; Mehrdoost, Hossein; Fatehi, Fatemeh (2023). In the Line of Fire: Burnout determinants among healthcare professionals. arXiv Preprint. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2312.14853>

Giménez-Espert, María. Del. Carmen; Prado-Gascó, Vicente Javier; Soto-Rubio, Ana. (2020). Psychosocial risks, work engagement, and job satisfaction of nurses during COVID-19 pandemic. *Frontiers in Public Health*, 8, 566896. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.56689>

Goncharuk, Alexander; Knežević, Biljana; Marčinko, Dinko (2023). How well mental health workers are motivated: A case study from Croatia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 352–361. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.30](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.30)

Hernández- Sampieri, Roberto, Mendoza, Christian (2018). *Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y Mixtas*. Mc Graw Hill.

Konlan, Kwabena Donkor; Asampong, Emmanuel; Dako-Gyekye, Phyllis; Glozah, Felix N. (2022). Burnout and allostatic load among health workers in Accra, Ghana. *BMC Health Services Research*, 22, Article 1163. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08539-5>

Landy Maldonado, M.-S., & Mora Veintimilla, G. R. (2025). *Satisfacción laboral en el personal sanitario: Una revisión centrada en el liderazgo*. *RECIAMUC*, 9(2), 262–274. [https://doi.org/10.26820/reciamuc/9.\(2\).abril.2025.262-274](https://doi.org/10.26820/reciamuc/9.(2).abril.2025.262-274)

Liu, Jinghua; Zhang, Yanan; Wang, Jing (2021). Burnout and work engagement among nurses during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 29(5), 1121–1129. <https://doi.org/10.1111/jonm.13217>

Mérida-López, S., & Extremera, N. (2017). Emotional intelligence and teacher burnout: A systematic review. *International Journal of Educational Research*, 85, 121–130. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2017.07.006>

Mitchell, Lindsay P., & Roberts, Jennifer M. (2024). Mitigating burnout: The role of healthcare organizations. *ATS Scholar*. <https://doi.org/10.34197/ats-scholar.2024-0153PS>

Nguyen, Trang; Le, Quang (2023). Impacts of COVID-19 on career choices in health professionals and medical students. *BMC Medical Education*, 23, Article 4328. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04328-8>

Nyaboga, John M.; Muathe, Stephen M. (2022). Employees Motivation and Health Workers Performance in Public Hospitals in Kenya. *Journal of Business and Management Sciences*, 10(4), 180–191. <https://doi.org/10.12691/jbms-10-4-2>

Nyawira, Lucy; Tsofa, Benjamin; Musiega, Alfred (2022). Management of human resources for health: Implications for health systems efficiency in Kenya. *BMC Health Services Research*, 22, Article 1046. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08432-1>

Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2022). *Panorama de recursos humanos para la salud en Panamá: desafíos y oportunidades para la mejora del sistema de salud*. Washington, D.C.: OPS. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/55067>

Pizarro Ruz, Jenny, Collarte Fernández, Damaris Fabiola, Inostroza Peña, Carolina, & Torreblanca Urbina, Eduardo. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 843–859. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10950146>

Ramírez, S. (2022). *Perspectiva temporal de la motivación: Identidad, eudaimonía y atención plena* [Documento académico]. Scribd. <https://www.scribd.com/document/733799649/RamirezSusana-2022PerspectivaTemporalMotivacion-3>

Ramos Quispe, M. R. (2025). *La motivación laboral y su relación con el desempeño en una entidad del sector salud público*, Lima – 2022. *Boletín de Coyuntura*, (46), 18–25. <https://doi.org/10.31243/bcoyu.46.2025.2866>

Robledo Martín, E. (2019). *Los procesos motivacionales en el modelo demandas-recursos laborales: Engagement, bienestar, job crafting y clima organizacional* [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)]. Repositorio UNED. <https://e-spacio.uned.es/handle/2440/157619>

Soto-Ortigoza, Maricarmen (2025). *Investiga y escribe sin miedo*. Amazon.

Tran, Bach Xuan; Nguyen, Mai Thi; Auquier, Pascal; Boyer, Laurent; Fond, Guillaume; Thu Vu, Giang (2023). Psychological impacts of COVID-19 on Vietnamese health workers during prolonged responses. *BMJ Open*, 13(8), e069239. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-069239>

Van Duc Tran, Thi My Linh Vo, Khoa Dang Nguyen, Quang Linh Dinh Vo, Rachel S. Dewey, Thu Trang Pham, Bao Khanh Tran; Duc Thang Pham (2023). Job satisfaction of hospital pharmacists in a representative province in Mekong Delta, Vietnam. *PLoS ONE*, 18(9), e0291201. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0291201>

Warr, Peter, Cook, John, & Wall, Tony. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>

World Health Organization (WHO). (2023). Health workforce policy and management in the context of the COVID-19 pandemic response. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240067540>

Agradecimiento al personal de gerencias, administrativos colaboradores de la salud en Panampa.