

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y  
Humanidades, Asunción, Paraguay**

ISSN en línea: 2789-3855, 2026

## **Liderazgo de enfermería y motivación laboral en atención primaria de salud: revisión integrativa de desafíos estructurales del entorno de práctica**

**Nursing Leadership and Work Motivation in Primary Health Care: An  
Integrative Review of Structural Challenges in the Practice  
Environment**

**Alba Dolores Regalado López**

regaladoalba45@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-0671-9632>

Región de salud Copán

Santa Rosa de Copán – Honduras

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5873>

**Artículo recibido:** 09 de enero de 2025.

**Aceptado para publicación:** 16 de mayo de 2026.

**Conflictos de Interés:** Ninguno que declarar.

  
**Redilat**  
Red de Investigadores  
Latinoamericanos

  
**LATAM**

Revista Latinoamericana de  
Ciencias Sociales y Humanidades

**VOLUMEN VII**

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5873>

## Liderazgo de enfermería y motivación laboral en atención primaria de salud: revisión integrativa de desafíos estructurales del entorno de práctica

Nursing Leadership and Work Motivation in Primary Health Care: An Integrative Review of Structural Challenges in the Practice Environment

**Alba Dolores Regalado López**

regaladoalba45@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-0671-9632>

Región de salud Copán

Santa Rosa de Copán – Honduras

Artículo recibido: 09 de enero de 2026. Aceptado para publicación: 16 de mayo de 2026.  
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### Resumen

La relación entre el liderazgo de enfermería y la motivación laboral en la atención primaria de salud (APS) es esencial para la gestión del cuidado por su vínculo con el desempeño profesional, la satisfacción laboral y la calidad asistencial. Esta relación está condicionada por factores estructurales del entorno de práctica. El objetivo fue analizar la relación entre liderazgo de enfermería y motivación laboral en APS, con énfasis en los desafíos estructurales del entorno de práctica. Se realizó una revisión integrativa. La búsqueda se efectuó entre enero y marzo de 2026 en PubMed, Scopus, SciELO, Web of Science, Google Scholar y repositorios internacionales, mediante descriptores DeCS y MeSH. Se incluyeron publicaciones en español, inglés y portugués entre 2022 y 2026, relacionadas con liderazgo de enfermería, motivación laboral y APS. Se excluyeron documentos duplicados, no pertinentes al objetivo, sin acceso completo o fuera del periodo. Se identificaron 59 documentos; tras excluir duplicados y aplicar los criterios de elección, según el diagrama PRISMA, se analizaron 26 referencias. La información se organizó en matrices y se examinó mediante análisis temático. Los resultados muestran que el liderazgo de enfermería se relaciona con motivación laboral, satisfacción, compromiso y calidad del cuidado, especialmente cuando favorece la comunicación, la valoración y el involucramiento. Además, la falta de personal, el apoyo insuficiente, las limitaciones de financiamiento, la carga y la fragilidad laboral condicionan esta relación en APS. Se concluye que la relación entre liderazgo de enfermería y motivación laboral en APS está determinada por factores relacionales, organizativos y estructurales.


*Palabras clave:* liderazgo, motivación, atención primaria de salud, condiciones de trabajo, personal de enfermería

### Abstract

The relationship between nursing leadership and work motivation in primary health care (PHC) is essential for care management due to its link with professional performance, job satisfaction, and quality of care. This relationship is conditioned by structural factors within the practice environment. The objective was to analyze the relationship between nursing leadership and work motivation in PHC, with emphasis on the structural challenges of the practice environment. An integrative review was conducted. The search was carried out between January and March 2026 in PubMed, Scopus, SciELO,

Web of Science, Google Scholar, and international repositories, using DeCS and MeSH descriptors. Publications in Spanish, English, and Portuguese from 2022 to 2026 related to nursing leadership, work motivation, and PHC were included. Duplicate documents, documents not relevant to the objective, those without full-text access, or those outside the established period were excluded. A total of 59 documents were identified; after excluding duplicates and applying the selection criteria, according to the PRISMA flow diagram, 26 references were analyzed. The information was organized in matrices and examined through thematic analysis. The results show that nursing leadership is related to work motivation, satisfaction, commitment, and quality of care, especially when it promotes communication, recognition, and involvement. In addition, staff shortages, insufficient support, funding limitations, workload, and job insecurity condition this relationship in PHC. It is concluded that the relationship between nursing leadership and work motivation in PHC is determined by relational, organizational, and structural factors.

*Keywords:* leadership, motivation, primary health care, working conditions, nursing staff

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Regalado López, A. D. (2026). Liderazgo de enfermería y motivación laboral en atención primaria de salud: revisión integrativa de desafíos estructurales del entorno de práctica. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (2), 2867 – 2881.  
<https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5873>

## INTRODUCCIÓN

La atención primaria de salud (APS) representa el nivel más próximo e integrador del sistema de salud; sin embargo, enfrenta problemas estructurales que trascienden la cobertura y la capacidad instalada, entre ellos, las condiciones laborales del personal de enfermería, así como factores organizativos e institucionales que inciden en su motivación laboral. Esta situación se relaciona con la sobrecarga asistencial, la desarticulación de los servicios, la limitación de recursos y las restricciones organizativas, factores que restringen la posibilidad de respuesta del primer nivel de atención y generan tensiones en el trabajo diario de los equipos de salud (OECD, 2022; Pan American Health Organization, 2026).

A nivel mundial, la carencia de personal de enfermería continúa siendo un desafío para la continuidad de los sistemas de salud, especialmente en países de ingresos limitados. La Organización Mundial de la Salud advierte que la enfermería concentra aproximadamente el 39% del déficit mundial de personal de salud y que las mujeres representan el 85% del personal a escala global (World Health Organization, 2025).

En la Región de las Américas, la enfermería conforma el 56% de la fuerza laboral en salud, lo que refleja su relevancia en la organización y provisión de los servicios de salud (Pan American Health Organization, 2025b). En América Latina, esta situación se ve complicada por desigualdades persistentes, limitaciones organizativas y brechas de financiamiento que afectan la posibilidad de respuesta de la APS (Massuda et al., 2025). A ello se suman las condiciones laborales marcadas por problemas estructurales que limitan la práctica profesional y profundizan el desequilibrio del personal de enfermería (Marinho et al., 2024).

En Honduras, estos desafíos también persisten en el proceso de mejora del primer nivel de atención (Secretaría de Salud de Honduras, 2023). En este contexto, la enfermería representa el 45.5% de la fuerza laboral profesional en salud del país (Pan American Health Organization, 2025a).

En este trabajo, el liderazgo de enfermería se comprende como una práctica contextualizada orientada por una visión clara, la capacidad de guiar cambios y la adaptación a las demandas cambiantes del entorno organizacional (Im et al., 2024). Por su parte, la motivación laboral se entiende como un proceso relacionado con la satisfacción o insatisfacción de necesidades psicológicas básicas, así como con distintos niveles de regulación autónoma o controlada, que influyen en el desempeño y la responsabilidad laboral del personal de enfermería (Holtan et al., 2024). Asimismo, los desafíos estructurales se entienden como limitaciones institucionales, organizativas y sistémicas que condicionan el trabajo en APS, incluyendo la disponibilidad de recursos, el financiamiento, la organización de los servicios y las desigualdades que persisten en el sector salud (OECD, 2022).

Estudios recientes indican que el liderazgo de enfermería se relaciona con mejores experiencias laborales del personal y con resultados organizacionales favorables, especialmente cuando fortalece la coordinación del trabajo, la comunicación y el involucramiento en la toma de decisiones. Estos aportes se hacen más visibles en entornos donde los equipos se sienten informados, escuchados y valorados (Lukewich et al., 2025; Bhatti et al., 2024); no obstante, su alcance también está condicionado por las situaciones organizativas y por el contexto en que se fortalece el ejercicio profesional (Marinho et al., 2024). La motivación laboral adquiere especial importancia, ya que las condiciones del entorno de práctica, el apoyo profesional y la organización del trabajo se asocian con la satisfacción laboral, el desgaste profesional y la permanencia del personal en sus puestos (Lucas et al., 2025; Ditlopo et al., 2024).

En respuesta a esta problemática, organismos internacionales como la OMS y la OPS han impulsado acciones dirigidas al fortalecimiento de la enfermería mediante inversión en formación, empleo,

liderazgo y mejores condiciones laborales; sin embargo, los avances siguen siendo limitados ante la complejidad del desafío (World Health Organization, 2025; Pan American Health Organization, 2026).

En este marco, el objetivo de esta revisión integrativa es analizar la relación entre el liderazgo de enfermería y la motivación laboral en la atención primaria de salud, con énfasis en los desafíos estructurales del entorno de práctica. Para ello, se consideró literatura publicada entre 2022 y 2026, en español, inglés y portugués. A partir de este propósito, la pregunta que orienta este artículo es: ¿cuál es la relación entre el liderazgo de enfermería y la motivación laboral en la atención primaria de salud, y cómo influyen las condiciones organizativas y estructurales del entorno de práctica en dicha relación?

## METODOLOGÍA

Se realizó una revisión integrativa de la literatura, la cual permitió integrar evidencia cuantitativa, cualitativa y mixta sobre el fenómeno estudiado. La exploración de documentos se desarrolló entre enero y marzo de 2026 en PubMed, SciELO, Web of Science, Google Scholar. Así como en los repositorios de la OMS, OPS, OECD y ICN. Se incorporaron publicaciones en español, inglés y portugués entre 2022 y 2026, con el propósito de priorizar evidencia reciente y pertinente.

Para la localización de los documentos se emplearon descriptores y términos de búsqueda relacionados con el objeto de estudio, identificados y cotejados a través de DeCS y Medical Subject Headings (MeSH), entre ellos, liderazgo, motivación, atención primaria de salud, condiciones de trabajo y personal de enfermería, relacionados con conectores booleanos AND y OR. La unidad de análisis estuvo compuesta por artículos originales e informes institucionales vinculados al tema de investigación.

El proceso de selección de los estudios se desarrolló de acuerdo con los criterios de inclusión y exclusión descritos en la tabla.

**Tabla 1**

*Criterios de inclusión y exclusión*

<b>Criterios de inclusión</b>	<b>Criterios de exclusión</b>
Publicaciones en español, inglés y portugués	Documentos duplicados
Estudios publicados entre 2022 y 2026	Publicaciones con información metodológica o analítica insuficiente
Artículos originales e informes institucionales	Trabajos no relacionados con el primer nivel de atención y enfermería
Fuentes con pertinencia temática y aporte al objetivo de la revisión	Documentos de opinión sin sustento bibliográfico suficiente

**Fuente:** elaboración propia.

**Selección de la información:** La revisión de las publicaciones se realizó en dos fases: primero, la revisión de títulos y resúmenes y, posteriormente, la lectura completa de los textos preseleccionados para confirmar su inclusión.

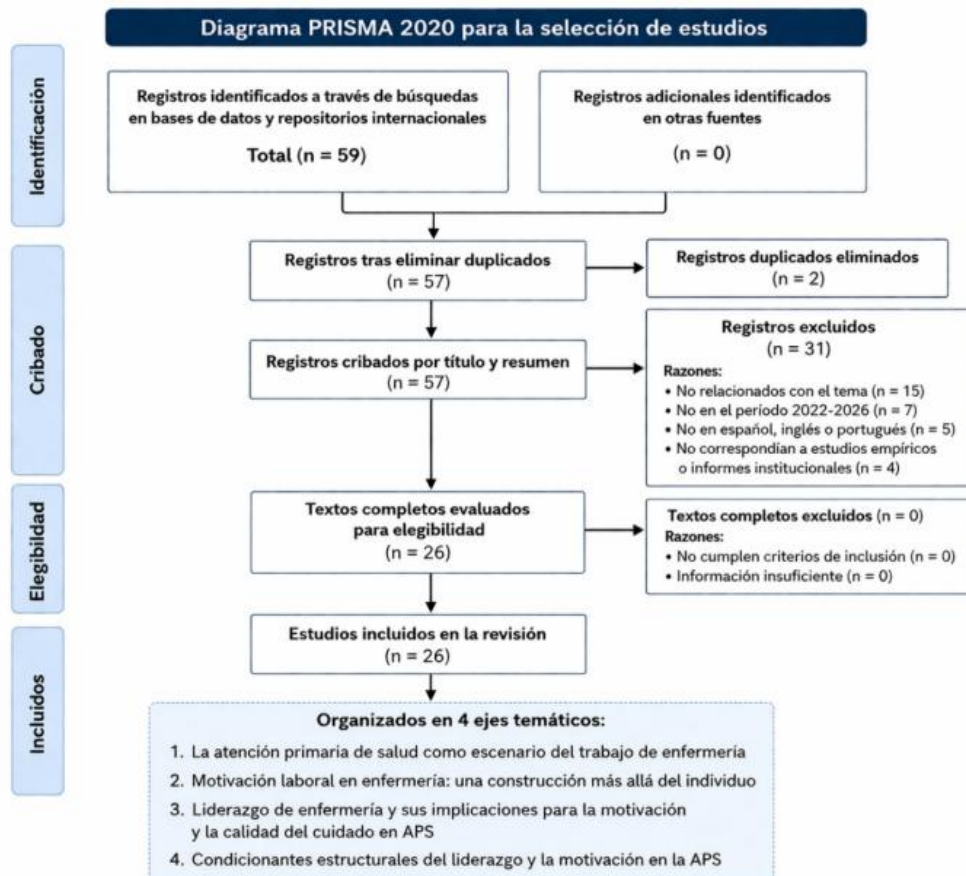
El proceso de búsqueda, depuración y selección de los estudios se resume en el diagrama PRISMA presentado a continuación. En total, se identificaron 59 documentos en las fuentes consultadas; tras la exclusión de 2 duplicados, se revisaron 57 registros, de los cuales 31 fueron descartados por no cumplir con los criterios de inclusión. La muestra final quedó integrada por 26 referencias, que posteriormente se organizaron en cuatro ejes temáticos para su análisis. La calidad metodológica se evaluó utilizando listas de verificación del Joanna Briggs Institute (JBI), de acuerdo con el diseño de

cada publicación, para valorar la consistencia metodológica, la pertinencia y la calidad de los hallazgos incluidos en la síntesis.

Los documentos incluidos se organizaron en una matriz en Excel, lo que permitió sistematizar variables como autor, año, país, tipo de estudio, resultados y aportes temáticos, así como clasificarlos según su contribución analítica.

**Figura 1**

*Diagrama del proceso de selección de estudios según PRISMA*



**Fuente:** elaboración propia.

El análisis de la literatura se realizó desde un enfoque temático de contenido, orientado a identificar consensos, discrepancias y necesidades de investigación. Los resultados se establecieron en cuatro ejes temáticos: la atención primaria de salud como escenario del trabajo de enfermería; la motivación laboral en enfermería: una construcción más allá del individuo; el liderazgo de enfermería y sus implicaciones para la motivación y la calidad del cuidado en APS; y los condicionantes estructurales del liderazgo y la motivación en la APS.

### Limitaciones metodológicas

La revisión se restringió a publicaciones en español, inglés y portugués entre 2022 y 2026, lo que pudo excluir evidencia relevante. La inclusión de artículos originales e informes institucionales exigió una valoración diferenciada según su naturaleza y aporte al estudio.

### Consideraciones éticas

En el desarrollo de este estudio se respetaron los principios éticos relacionados con el uso responsable de la información. Asimismo, se declara el uso de herramientas de inteligencia artificial, como ChatGPT, modelo GPT-5.4 Thinking, como apoyo para la revisión de ortografía, gramática, coherencia y estilo del manuscrito, su utilización no sustituyó el análisis crítico ni la autoría intelectual de la investigadora, quien revisó y verificó el contenido final.

### DESARROLLO

Con base en la estrategia metodológica descrita, la literatura seleccionada se organizó en cuatro ejes temáticos que orientan el análisis de la revisión. En la tabla 2 se presenta la caracterización de los estudios incluidos, clasificados según su eje temático, a fin de sintetizar su contenido principal y su aporte al tema de estudio.

**Tabla 2**

*Caracterización de estudios incluidos en la revisión integrativa por eje temático*

Autor/año	Tipo de estudio/documento	Contenido temático	Aporte al tema
<b>Eje temático 1. La atención primaria de salud como escenario del trabajo de enfermería</b>			
de Lima Trindade et al. (2025)	Estudio transversal	Entorno de práctica profesional de enfermería en APS	Muestra entornos organizacionales que facilitan o limitan la práctica profesional en APS.
Guirardello et al. (2023)	Estudio transversal	Entorno de práctica de enfermería en APS	Describe el contexto organizativo del desempeño profesional en APS.
Scrimaglia et al. (2024)	Estudio cualitativo	Papel de enfermería familiar y comunitaria	Visibiliza funciones y desafíos del trabajo de enfermería en APS.
Domínguez Fernández et al. (2025)	Estudio transversal nacional	Modelo de atención primaria basado en necesidades poblacionales	Aporta una visión de la APS como espacio de reorganización de servicios según necesidades de la población.
Andrade et al. (2026)	Estudio analítico transversal	Entorno laboral de enfermería en APS en Manaus	Profundiza en las características del ambiente laboral de enfermería en APS en un contexto urbano específico.
Pan American Health Organization (2025a)	Perfil de país	Recursos humanos en salud en Honduras	Brinda contexto nacional sobre la composición de la fuerza laboral en salud y la presencia de enfermería en APS.
Secretaría de Salud de Honduras (2023)	Documento institucional	Evaluación del modelo nacional de salud	Aporta contexto sobre el desarrollo del primer nivel de atención de salud en Honduras.
<b>Eje temático 2. Motivación laboral en enfermería: una construcción más allá del individuo</b>			

Ahlstedt et al. (2024)	Estudio transversal	Apoyo social y motivación laboral	Relaciona el apoyo directivo y de pares con la motivación laboral de enfermería.
Tiga-Loza et al. (2024)	Estudio multicéntrico	Bienestar, tensión y condiciones laborales	Aporta evidencia regional sobre motivación y condiciones laborales en enfermería.
Tan-Lim et al. (2024)	Estudio de seguimiento	Satisfacción e intención de permanencia	Muestra la influencia de intervenciones organizativas sobre satisfacción y permanencia laboral.
<b>Eje temático 3. Liderazgo de enfermería y sus implicaciones para la motivación y la calidad del cuidado en APS</b>			
Bhatti et al. (2024)	Estudio cualitativo en atención primaria	Liderazgo, satisfacción y motivación laboral	Vincula liderazgo con motivación, satisfacción y calidad del cuidado en APS.
Lukewich et al. (2025)	Estudio cualitativo	Liderazgo de enfermería, coordinación y mejora en APS	Destaca el liderazgo como motor de colaboración, innovación y coordinación en APS.
Román et al. (2025)	Estudio cualitativo	Liderazgo de gestoras de enfermería en APS	Resalta el papel del liderazgo en la práctica basada en evidencia.
Im et al. (2024)	Estudio cualitativo	Características del liderazgo exitoso en enfermería	Aporta elementos conceptuales para comprender aspectos del liderazgo de enfermería.
<b>Eje temático 4. Condicionantes estructurales del liderazgo y la motivación en la APS</b>			
Marinho et al. (2024)	Estudio cualitativo	Entorno laboral de enfermería en APS	Evidencia condiciones organizativas y laborales del trabajo en APS.
Massuda et al. (2025)	Análisis comparativo de políticas de APS	Gobernanza, financiamiento e inversión en APS	Explica el peso de los factores estructurales en el desarrollo de la APS.
OECD (2022)	Informe institucional	Sistemas de APS resilientes en América Latina	Proporciona un marco regional sobre capacidades estructurales y organizativas de la APS.
Pan American Health Organization (2026)	Documento institucional	Retención y condiciones de trabajo en APS	Sitúa las condiciones laborales como desafío central para la transformación de la APS.
Pan American Health Organization (2025b)	Informe institucional	Condición de enfermería en el contexto de las Américas	Ofrece evidencia regional sobre fuerza laboral, liderazgo y desafíos estructurales de enfermería.
International Council of Nurses (2024)	Informe institucional	Valor económico del cuidado y futuro de la enfermería	Refuerza la importancia estructural de la inversión y el reconocimiento de enfermería.
<b>Estudios que dan soporte científico transversal a los ejes</b>			
Ditlopo et al. (2024)	Estudio transversal con modelo de ecuaciones estructurales	Entorno de práctica, carga laboral y apoyo profesional	Integra condiciones de trabajo, apoyo profesional y resultados laborales y del cuidado.

Lucas et al. (2025)	Estudio descriptivo, transversal y correlacional	Entorno de práctica, satisfacción laboral, burnout e intención de salida	Relaciona el entorno laboral con satisfacción laboral, desgaste e intención de permanencia.
Moloney et al. (2024)	Estudio mixto secuencial explicativo	Apoyo organizacional, liderazgo empoderador y bienestar laboral	Articula liderazgo, apoyo institucional y bienestar laboral.
Holtan et al. (2024)	Estudio transversal	Liderazgo, bienestar y desempeño de enfermeras	Muestra cómo el liderazgo influye en el bienestar y el desempeño mediante vías motivacionales.
Kohnen et al. (2024)	Estudio transversal	Liderazgo comprometido, entorno de trabajo y motivación	Relaciona liderazgo, ambiente laboral y motivación en enfermería.
World Health Organization (2025)	Informe institucional	Educación, empleo, liderazgo y prestación de servicios en enfermería	Aporta un marco global para interpretar los cuatro ejes.

**Fuente:** elaboración propia.

### Síntesis de la literatura por ejes temáticos

#### La atención primaria de salud como escenario del trabajo de enfermería

La literatura revisada señala que la atención primaria de salud representa un escenario estratégico para el trabajo de enfermería, no solo por su cercanía con personas, familias y las comunidades, sino también por su papel en el apoyo a cuidadores, la formación en salud, el fomento del acceso a servicios y el fortalecimiento de estrategias de atención, liderazgo e innovación en el primer nivel de atención (Scrimaglia et al., 2024; Lukewich et al., 2025).

No obstante, Massuda et al. (2025) indican que esta fortaleza se desarrolla en escenarios marcados por diferencias territoriales, brechas de financiamiento, debilidades en la gobernanza y en la organización del trabajo. En ese marco, Andrade et al. (2026) señalan que estas condiciones repercuten en el contexto de práctica del personal de enfermería. Lucas et al. (2025) muestran que espacios más favorables se asocian con mayor conformidad en el trabajo y retención del personal. A su vez, Marinho et al. (2024) evidencian que las limitaciones organizativas y la debilidad de las relaciones laborales limitan la atención continua del cuidado en atención primaria de salud.

#### Motivación laboral en enfermería: una construcción más allá del individuo

La evidencia reciente sugiere que la motivación laboral en enfermería no obedece exclusivamente a características individuales, sino a condiciones del escenario de práctica, el liderazgo, el apoyo organizacional y la disponibilidad de recursos laborales (Moloney et al., 2024; Kohnen et al., 2024). En atención primaria de salud, Moloney et al. (2024) plantean que el liderazgo empoderador y el apoyo organizacional percibido favorecen el bienestar laboral del personal de enfermería, mientras que Holtan et al. (2024) evidencian que los estilos de liderazgo que apoyan la autonomía se asocian con mayor bienestar y desempeño. En la misma línea, Ahlstedt et al. (2024) identifican que el apoyo de supervisores y compañeros favorece la motivación y la retención del personal.

En América Latina, Guirardello et al. (2023) y Tiga-Loza et al. (2024) reportan que la calidad del entorno de práctica, la sobrecarga de trabajo y el estrés inciden de forma directa en la vivencia laboral del personal de enfermería.

### **Liderazgo de enfermería y sus implicaciones para la motivación y la calidad del cuidado en APS**

La literatura actual muestra que el liderazgo de enfermería se considera una práctica relacional y organizativa que incide en el bienestar del personal, el funcionamiento de los equipos y la calidad del cuidado. Holtan et al. (2024) refieren que el liderazgo que apoya la autonomía favorece el bienestar y la práctica del personal de enfermería, mientras que Moloney et al. (2024) muestran que el liderazgo empoderador y el apoyo organizacional son elementos clave para que las enfermeras de atención primaria prosperen en el trabajo.

En el área de atención primaria de salud, Bhatti et al. (2024) destacan que la comunicación profesional, la valoración del personal y la integración en la toma de decisiones fortalecen la motivación del personal y repercuten en la calidad del cuidado. Asimismo, Lukewich et al. (2025) subrayan que el liderazgo de enfermería favorece la cooperación, la innovación y el desarrollo de estrategias de atención, mientras que Ditlopo et al. (2024) identifican que las condiciones de práctica, la carga laboral y el apoyo profesional influyen en los resultados laborales y en los estándares de cuidado. En conjunto, estos hallazgos permiten comprender el liderazgo de enfermería no solo como una función jerárquica, sino como una práctica relacional y organizativa que influye en la motivación del personal cuyo resultado depende también de las condiciones del entorno de trabajo en APS.

### **Condicionantes estructurales del liderazgo y la motivación en la APS**

El informe del International Council of Nurses (2024) sitúa el liderazgo y la motivación del personal de enfermería en APS dentro de marcos más amplios de gobernanza, financiamiento, reconocimiento profesional, participación en espacios de gestión y formulación de políticas, así como de condiciones de trabajo. En esta línea, Domínguez Fernández et al. (2025) evidencian una percepción favorable hacia la ampliación del ámbito de actuación de la enfermera en atención primaria, lo que refuerza la necesidad de reconocer y fortalecer sus competencias en este nivel de atención.

Massuda et al. (2025) exponen que el desarrollo de la APS en América Latina depende de una gobernanza integrada, financiamiento sostenible e inversión territorial; Marinho et al. (2024) indican que la infraestructura deficiente, la sobrecarga y la fragilidad de los vínculos laborales limitan el ejercicio profesional; y Tan-Lim et al. (2024) demuestran que las acciones de fortalecimiento en la atención primaria pueden modificar la satisfacción del personal y su intención de permanencia. En este marco, la evidencia revisada sugiere que el liderazgo y la motivación del personal de enfermería no se configuran de manera homogénea, sino en función de las condiciones organizativas, institucionales y contextuales en que se desarrolla la APS.

En la misma línea, de Lima Trindade et al. (2025) sostienen que los contextos profesionales de práctica en APS repercuten en la gestión de personas, materiales y procesos de cuidado, mientras que Lukewich et al. (2025) subrayan que la integración del personal de enfermería en procesos decisorios y en el desarrollo de políticas fortalece su liderazgo. Román et al. (2025) añaden que ese liderazgo también enfrenta barreras organizativas e institucionales en la práctica diaria. En suma, el liderazgo y la motivación del personal de enfermería pueden verse favorecidos por condiciones estructurales adecuadas, pero su potencial depende de marcos institucionales, recursos y condiciones de trabajo que los hagan viables y sostenibles (Andrade et al., 2026).

### **Síntesis crítica: consensos, discrepancias y necesidades de investigación**

En conjunto, la literatura revisada permite identificar tres consensos principales. En primer lugar, el liderazgo de enfermería se asocia con mejores resultados laborales y organizacionales, especialmente cuando favorece la comunicación, la asistencia y la valoración del personal. En segundo lugar, la motivación laboral se comprende cada vez más como un fenómeno relacional y organizativo, y no exclusivamente individual. En tercer lugar, la APS se identifica como un nivel estratégico para analizar estas relaciones, dada la complejidad de sus demandas comunitarias, asistenciales y de coordinación institucional.

No obstante, persisten discrepancias en torno al peso relativo del estilo de liderazgo, las condiciones estructurales del sistema y el entorno profesional. Estas diferencias pueden explicarse por las diferencias de los contextos nacionales, los distintos niveles de desarrollo de la APS, la diversidad metodológica de los estudios y las variaciones en las definiciones operativas de liderazgo, motivación, satisfacción laboral y calidad del cuidado. A ello se suma el predominio de diseños transversales, lo que limita la comparación entre estudios y la interpretación de relaciones causales.

Asimismo, se identifican las necesidades de investigación, ya que son escasos los estudios centrados específicamente en la APS que integren liderazgo, motivación, entorno de práctica y resultados organizacionales en un mismo marco analítico. También se requieren investigaciones comparativas y estudios situados que recuperen la experiencia del personal de enfermería en distintos contextos territoriales y organizativos.

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Este estudio se desarrolló mediante una revisión integrativa de la literatura orientada a examinar la relación entre el liderazgo de enfermería y la motivación laboral en la atención primaria de salud, con énfasis en los desafíos estructurales del entorno de práctica. En respuesta a la pregunta de investigación, los hallazgos muestran que el liderazgo puede favorecer la motivación laboral cuando se expresa en prácticas de comunicación, respaldo organizacional, valoración del personal e involucramiento en procesos decisivos (Bhatti et al., 2024; Lukewich et al., 2025).

Sin embargo, su efecto no depende únicamente del liderazgo, sino también del entorno de práctica, la disponibilidad de recursos, la autonomía profesional y las condiciones institucionales en las que se fortalece la labor de enfermería (Ditlopo et al., 2024; Moloney et al., 2024; Lucas et al., 2025). En este sentido, el liderazgo actúa como un eje articulador, ya que influye en la motivación del personal mediante el apoyo, la participación y el reconocimiento, pero su efecto depende de los condicionantes estructurales que sostienen o restringen su ejercicio cotidiano.

La evidencia revisada permite comprender la motivación laboral como una construcción relacional y organizativa, más que como un atributo exclusivamente individual. Esta perspectiva resulta especialmente relevante en la APS, donde la enfermería desempeña funciones asistenciales, comunitarias y de coordinación en contextos con frecuencia marcados por la carga laboral, escases de personal y apoyo institucional insuficiente (Marinho et al., 2024; World Health Organization, 2025; Pan American Health Organization, 2026).

Desde el punto de vista teórico, los hallazgos sustentan enfoques que conciben el liderazgo de enfermería como un ejercicio relacional y organizacional más que como una función jerárquica. Un liderazgo de enfermería centrado en la cooperación, la retroalimentación y el apoyo favorece la satisfacción profesional y el compromiso del personal, aunque estos efectos están mediados por condiciones institucionales que permitan sostener el trabajo diario (Lukewich et al., 2025; Moloney et al., 2024; Ditlopo et al., 2024).

En términos prácticos, la presente revisión indica que fomentar la motivación laboral en la APS exige ir más allá del desarrollo de competencias individuales. En esta línea, el desafío no consiste solamente en identificar liderazgos efectivos, sino en promover entornos de práctica favorables, con mayor autonomía profesional, condiciones laborales dignas e incidencia en la toma de decisiones (Kohnen et al., 2024; Lucas et al., 2025; Tan-Lim et al., 2024). Esta consideración resulta particularmente importante en contextos donde persisten limitaciones de financiamiento, fragmentación de los servicios, inestabilidad laboral y desigual distribución del personal de salud (Massuda et al., 2025; Pan American Health Organization, 2026).

La revisión también permitió identificar limitaciones en la literatura disponible. Prevalen los diseños transversales y persiste una diversidad conceptual y metodológica en la forma de definir el liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral, el entorno de práctica y calidad del cuidado; esta variabilidad dificulta la comparación entre estudios y limita la comprensión integral del estudio (Ditlopo et al., 2024; Lucas et al., 2025; Moloney et al., 2024).

En general, los resultados muestran que la relación entre liderazgo de enfermería y motivación laboral en la APS debe entenderse desde una perspectiva multicausal, en la que interactúan aspectos relacionales, organizativos y estructurales.

### **CONCLUSIONES**

La presente revisión integrativa permitió identificar que el liderazgo de enfermería representa un espacio esencial para entender la motivación laboral del personal de enfermería en la atención primaria de salud. Los estudios analizados muestran que las prácticas de liderazgo basadas en la comunicación profesional, la valoración del personal, la integración y el respaldo organizacional se relacionan con mayor dedicación profesional, satisfacción laboral, integración del equipo y mejor apreciación de la calidad del cuidado.

No obstante, la motivación laboral no puede explicarse únicamente por el liderazgo inmediato ni por factores individuales, sino como un fenómeno relacional y organizativo influido por el entorno de práctica, la autonomía profesional, el acceso a recursos, la estabilidad laboral y el reconocimiento institucional.

El principal aporte de esta revisión radica en integrar estas dimensiones relacionales, organizativas y estructurales en una lectura crítica del problema, evitando explicaciones reduccionistas centradas únicamente en el individuo o en el liderazgo de enfermería. De este modo, se contribuye al conocimiento existente al mostrar que la relación entre liderazgo y motivación laboral en APS es multicausal y está condicionada por factores organizativos y estructurales que inciden en la experiencia laboral y en la sostenibilidad del cuidado.

Desde el punto de vista práctico, los hallazgos indican que fortalecer la motivación laboral del personal de enfermería en APS exige intervenciones que trasciendan la capacitación individual en liderazgo. Resulta fundamental promover espacios de trabajo favorables, ampliar la autonomía y el involucramiento en la toma de decisiones, garantizar apoyo institucional y reconocer la contribución estratégica de enfermería en el trabajo continuo de la atención.

En este sentido, las condiciones estructurales, como la alta carga asistencial, la escasez de personal, la limitación de recursos institucionales, las restricciones financieras, la inestabilidad laboral y la escasa participación de enfermería en procesos decisivos, restringen el alcance del liderazgo; por ello, su fortalecimiento debe asumirse como una responsabilidad compartida entre liderazgo, organizaciones y el sistema de salud.

A partir de las brechas identificadas en la literatura, especialmente la predominancia de diseños transversales y la diversidad conceptual y metodológica en torno al liderazgo, la motivación laboral y el entorno de práctica, se requieren investigaciones futuras con diseños longitudinales, comparativos y de enfoque mixto. Estos estudios permitirán profundizar en la interacción entre dichas dimensiones y sus efectos en los resultados organizacionales en atención primaria de salud.

## REFERENCIAS

Ahlstedt, C., Moberg, L., Brulin, E., & Nyberg, A. (2024). Social support from manager and co-workers in relation to registered nurses' work motivation in three healthcare settings: A cross-sectional study of a Swedish national sample. *Journal of Nursing Scholarship*, 56(6), 790–801. <https://doi.org/10.1111/jnu.12995>

Andrade, L. L. C., Brehmer, L. C. de F., Lorenzini, E., Fausto, S. B., Monteiro, W. F., Trindade, L. de L., Freitas, R. F., & Ramos, F. R. S. (2026). Work environment of nurses in primary health care in Manaus: An analytical cross-sectional study. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 60, e20250280. <https://doi.org/10.1590/1980-220X-REEUSP-2025-0280en>

Bhatti, S., Bale, S., Gul, S., Muldoon, L., & Rayner, J. (2024). The impact of leadership style in team-based primary care – staff satisfaction and motivation. *BJGP Open*, 8(3), BJGPO.2023.0246. <https://doi.org/10.3399/BJGPO.2023.0246>

de Lima Trindade, L., de Campos Guerreiro, B., Soares de Oliveira, S. M., Almeida Ventura-Silva, J. M., Rostirolla, L., Spiegelberg Zuge, S., & Pimenta Lopes Ribeiro, O. M. (2025). Evaluation of professional nursing practice environments in primary health care. *Frontiers in Public Health*, 12, 1477067. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1477067>

Ditlopo, P., Rispel, L. C., Bogaert, P. V., & Blaauw, D. (2024). The impact of the nurse practice environment, workload, and professional support on job outcomes and standards of care at primary health care clinics: A structural equation model approach. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 7, 100241. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2024.100241>

Domínguez Fernández, S., García Martínez, P., Mármol-López, M. I., Nieto García, E., Sánchez Gómez, M. B., Fontán Vinagre, M. G., Ayuso-Murillo, D., Montenegro Méndez, S., & Pérez-Rivas, F. J. (2025). A new primary care model based on population needs: A nationwide cross-sectional study. *Nursing Reports*, 15(7), 250. <https://doi.org/10.3390/nursrep15070250>

Guirardello, E. B., Oliveira, H. C., & Cimiotti, J. P. (2023). The practice environment of primary care nurses: A cross-sectional study of five health care districts in São Paulo, Brazil. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 5, 100150. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2023.100150>

Holtan, K. H., Halvari, A. E. M., Olafsen, A. H., Øvergård, K. I., & Halvari, H. (2024). The role of leadership in nurses' wellbeing and performance: A cross-sectional study using a dual motivational pathway model. *Journal of Advanced Nursing*, 80(8), 3211–3225. <https://doi.org/10.1111/jan.16084>

Im, E.-O., Chen, C.-M., Kim, H., Oh, E. G., Sakashita, R., Wang, H.-H., & Tsai, H.-M. (2024). Characteristics of successful leadership: Perspectives from Asian nursing leaders. *Journal of Nursing Research*, 32(6), e357. <https://doi.org/10.1097/jnr.0000000000000641>

International Council of Nurses. (2024). International Nurses Day 2024 report: Our nurses. Our future. The economic power of care. [https://www.icn.ch/sites/default/files/2024-05/ICN\\_IND2024\\_report\\_EN\\_A4\\_6.1\\_0.pdf](https://www.icn.ch/sites/default/files/2024-05/ICN_IND2024_report_EN_A4_6.1_0.pdf)

Kohnen, D., De Witte, H., Schaufeli, W. B., Dello, S., Bruyneel, L., & Sermeus, W. (2024). Engaging leadership and nurse well-being: The role of the work environment and work motivation—a cross-sectional study. *Human Resources for Health*, 22, 8. <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00886-6>

Lucas, P., Jesus, E., Almeida, S., Costa, P., Cruchinho, P., Teixeira, G., & Araújo, B. (2025). The nursing practice environment and job satisfaction, intention to leave, and burnout among primary healthcare

nurses: A cross-sectional study. *Nursing Reports*, 15(7), 224.  
<https://doi.org/10.3390/nursrep15070224>

Lukewich, J., Ryan, D., Mathews, M., Hedden, L., Gard Marshall, E., Vaughan, C., Idrees, S., Bulman, D., Renaud, L. R., Cusack, C., Martin-Misener, R., Bruneau, J., Wickett, J., Asghari, S., Meredith, L., Spencer, S., & Young, G. (2025). Nurses leading the way: A qualitative study of nursing leadership, innovation and opportunity in primary care during a public health crisis. *Nursing Leadership*, 37(SP), 77–95.  
<https://doi.org/10.12927/cjnl.2025.27551>

Marinho, G. L., de Freitas, G. L. Ferreira Lachtim, S. A. Félix Lana, F. C. Lazzarini, W. S., de Moraes Horta, A. L. (2024). Condições de trabalho de enfermeiros da atenção primária à saúde nas capitais da região sudeste do Brasil. *Enfermagem em Foco*, 15(Supl. 1), e-202409 SUPL 1.  
<https://doi.org/10.21675/2357-707X.2024.v15.e-202409SUPL1>

Massuda, A., Fernandez, M., Catussi Paschoalotto, M. A., & Kemper, E. S. (2025). Primary health care policy investments in the Latin America context: Health systems experiences from Brazil, Chile, and Colombia. *Health Policy Open*, 9, 100147. <https://doi.org/10.1016/j.hpopen.2025.100147>

Moloney, W., Cheung, G., & Jacobs, S. (2024). Key elements to support primary healthcare nurses to thrive at work: A mixed-methods sequential explanatory study. *Journal of Advanced Nursing*, 80(9), 3812–3824. <https://doi.org/10.1111/jan.16058>

OECD. (2022). Primary health care for resilient health systems in Latin America (OECD Health Policy Studies). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/743e6228-en>

Pan American Health Organization. (2025a). Human resources for health: Country profile. Republic of Honduras. [https://www.paho.org/sites/default/files/2025-04/honduras\\_0.pdf](https://www.paho.org/sites/default/files/2025-04/honduras_0.pdf)

Pan American Health Organization. (2025b). Nursing in the Region of the Americas 2025. <https://iris.paho.org/items/47a5cce0-bfe8-4cca-9ea8-0c0134a2ae64>

Pan American Health Organization. (2026, January 27). Health workforce retention and working conditions in primary health care: A central challenge for health system transformation in the Americas. <https://www.paho.org/en/news/27-1-2026-health-workforce-retention-and-working-conditions-primary-health-care-central>

Román, Ó., Estalella, I., Vaamonde-García, C., Cubeiro-López, B., & Maquibar, A. (2025). Primary healthcare nurse managers' perceptions in relation to evidence-based practice and their role in further extension: A qualitative study. *Atención Primaria*, 57(12), 103365.  
<https://doi.org/10.1016/j.aprim.2025.103365>

Scrimaglia, S., Montalti, M., Senni, M., Mazzini, S., Ceccarelli, P., Sintoni, F., Benati, G., & Reali, C. (2024). Unveiling the role of family and community nurses: Insights from an Italian focus group study. *Discover Health Systems*, 3, 31. <https://doi.org/10.1007/s44250-024-00084-8>

Secretaría de Salud de Honduras. (2023, July 20). SESAL realiza taller de evaluación del Modelo Nacional de Salud. <https://www.sshome.salud.gob.hn/index.php/component/k2/item/873-sesal-realiza-taller-de-evaluacion-del-modelo-nacional-de-salud>

Tan-Lim, C. S. C., Javelosa, M. A. U., Sanchez, J. T., Dans, L. F., Rey, M. P., Elepano, A. G., De Mesa, R. Y. H., & Dans, A. L. (2024). Impact of primary care system interventions on healthcare worker satisfaction and intention to stay in the Philippines: A follow-up study. *BMJ Open Quality*, 13(2), e002788.  
<https://doi.org/10.1136/bmj-oq-2024-002788>

Tiga-Loza, D. C., Mancilla-Lucumi, A., Castro-Bernal, M. A., Vergara-Escobar, O. J., Llanganate Osorio, D. M., & Reimundo Acosta, E. G. (2024). Multicenter study on satisfaction, stress and working conditions in nursing in Latin American countries. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 32, e4393. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.7337.4393>

World Health Organization. (2025). State of the world's nursing 2025: Investing in education, jobs, leadership and service delivery. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240110236>

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons 