



Comunicación efectiva en equipos de salud: el liderazgo como puente

Effective Communication in Health Teams: Leadership as a Bridge

Comunicação Eficaz em Equipes de Saúde: Liderança como Ponte

José Clímaco Cañarte Vélez ^I
jose.canarte@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-3843-1143>

Yobana Ximena Dueñas Rivas ^{II}
duenas-yobana7343@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0001-7974-8622>

Allan Matias Quimis Tigua ^{III}
quimis-allan0811@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0009-9352-8245>

Ángel Samec Quichimbo Benites ^{IV}
quichimbo-angel4234@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-1040-9526>

Correspondencia: jose.canarte@unesum.edu.ec

Ciencias de la Salud
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 26 de junio de 2025 * **Aceptado:** 24 de julio de 2025 * **Publicado:** 27 de agosto de 2025

- I. Universidad Estatal del Sur de Manabí, Msc., Docente Titular de la Carrera Laboratorio Clínico, Facultad Ciencias de la Salud, Jipijapa, Ecuador.
- II. Universidad Estatal del Sur de Manabí, Estudiante de la Carrera Laboratorio Clínico, Facultad Ciencias de la Salud, Jipijapa, Ecuador.
- III. Universidad Estatal del Sur de Manabí, Estudiante de la Carrera Laboratorio Clínico, Facultad Ciencias de la Salud, Jipijapa, Ecuador.
- IV. Universidad Estatal del Sur de Manabí, Estudiante de la Carrera Laboratorio Clínico, Facultad Ciencias de la Salud, Jipijapa, Ecuador.

Resumen

El presente estudio tuvo como finalidad abordar la comunicación efectiva en los equipos de salud como un aspecto crítico para la calidad en la atención, con especial énfasis en la figura del liderazgo como impulsor de la interacción entre los profesionales. Partiendo de ello, su objetivo general fue analizar cómo el liderazgo condiciona la calidad de la comunicación entre los miembros del equipo de salud, a partir de identificar las barreras y las estrategias efectivas actualizadas en la literatura científica. Para lograrlo, se desarrolló una metodología documental narrativa-descriptiva y explicativa, a través del análisis de 47 artículos seleccionados de bases de datos representativas como SciELO, PubMed y Elsevier; para tal efecto, se establecieron criterios de inclusión de referencias publicadas en los últimos seis años. Un primer resultado hallado decantó en que el liderazgo efectivo contribuye actualmente a mejorar la cohesión, la toma de decisiones, la escucha y la reducción del conflicto, mientras que las principales barreras estriban en la jerarquía que determina el respeto, el estrés, la sobrecarga y la falta de canales. Una segunda línea de resultados traslució distintas estrategias de éxito, tales como la mentorización, las reuniones, el modelo SBAR y el liderazgo transformacional y situacional. Las conclusiones, por su parte, recalcaron que el liderazgo efectivo condiciona el éxito de la comunicación, siempre y cuando esté acompañado de medidas de control, especialmente abordar problemáticas estructurales y culturales. La implementación de estrategias promovedoras de ambientes colaborativos seguros, en definitiva, mejora la seguridad del paciente y la calidad de atención.

Palabras Clave: comunicación interprofesional; equipo; lideres; paciente.

Abstract

The purpose of this study was to address effective communication in healthcare teams as a critical aspect of quality care, with special emphasis on leadership as a driver of interaction between professionals. Based on this, its overall objective was to analyze how leadership influences the quality of communication among healthcare team members, identifying barriers and effective strategies updated in the scientific literature. To achieve this, a narrative-descriptive and explanatory documentary methodology was developed through the analysis of 47 articles selected from representative databases such as SciELO, PubMed, and Elsevier. To this end, inclusion criteria were established for references published in the last six years. An initial result indicated that effective leadership currently contributes to improving cohesion, decision-making, listening,

and conflict reduction, while the main barriers lie in the hierarchy that determines respect, stress, overload, and lack of channels. A second set of results revealed various successful strategies, such as mentoring, meetings, the SBAR model, and transformational and situational leadership. The conclusions, meanwhile, emphasized that effective leadership determines successful communication, provided it is accompanied by control measures, especially addressing structural and cultural issues. The implementation of strategies that promote safe collaborative environments ultimately improves patient safety and the quality of care.

Keywords: interprofessional communication; team; leaders; patient.

Resumo

O objetivo deste estudo foi abordar a comunicação eficaz nas equipas de saúde como um aspeto crítico da qualidade dos cuidados, com especial ênfase na liderança como impulsionadora da interação entre profissionais. Com base nisto, o seu objetivo geral foi analisar como a liderança influencia a qualidade da comunicação entre os membros da equipa de saúde, identificando barreiras e estratégias eficazes atualizadas na literatura científica. Para tal, foi desenvolvida uma metodologia documental narrativa-descritiva e explicativa através da análise de 47 artigos selecionados em bases de dados representativas como a SciELO, PubMed e Elsevier. Para tal, foram estabelecidos critérios de inclusão para as referências publicadas nos últimos seis anos. Um resultado inicial indicou que a liderança eficaz contribui atualmente para melhorar a coesão, a tomada de decisão, a escuta e a redução de conflitos, enquanto as principais barreiras residem na hierarquia que determina o respeito, o stress, a sobrecarga e a falta de canais. Um segundo conjunto de resultados revelou diversas estratégias bem-sucedidas, como a mentoria, as reuniões, o modelo SBAR e a liderança transformacional e situacional. As conclusões, por sua vez, enfatizaram que uma liderança eficaz determina uma comunicação bem-sucedida, desde que acompanhada de medidas de controlo, especialmente abordando questões estruturais e culturais. A implementação de estratégias que promovam ambientes colaborativos seguros melhora, em última análise, a segurança do doente e a qualidade dos cuidados.

Palavras-chave: comunicação interprofissional; equipa; líderes; paciente.

Introducción

La comunicación puede considerarse la base de la relación enfermera-paciente y es un elemento esencial para generar confianza y comodidad en la atención de enfermería. La comunicación efectiva es un concepto fundamental, pero complejo, en la práctica enfermera. Se presenta la comunicación efectiva entre enfermeras y pacientes junto con términos sustitutos, atributos, antecedentes, consecuencias, conceptos relacionados y un caso modelo. La comunicación efectiva se identificó como un concepto multifactorial y se define como un acuerdo mutuo entre enfermeras y pacientes. Esto influye en el proceso de enfermería, el razonamiento clínico y la toma de decisiones. En consecuencia, promueve una atención de enfermería de alta calidad, resultados positivos para el paciente y la satisfacción de pacientes y enfermeras con la atención (Afriyie, 2020). La comunicación es una competencia clínica crítica porque establece confianza entre proveedores y pacientes, creando una relación terapéutica. La comunicación médico-paciente cumple varias funciones, que incluyen tomar decisiones, intercambiar información, mejorar la relación entre profesionales de salud, manejar las dudas del paciente, abordar las emociones y mejorar la autogestión. Informan que la comunicación médico-paciente influye en la percepción de la calidad de los servicios de salud (Sharki, 2023).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) enfatiza la importancia de mejorar la calidad de los servicios de salud a nivel mundial, destacando la necesidad de una comunicación eficaz, integrada y coordinada para abordar la creciente demanda de atención médica (OMS, 2025). De igual manera, las Naciones Unidas (ONU) promueven el tercer Objetivo de Desarrollo Sostenible, centrado en la salud y el bienestar. Este objetivo busca mejorar la capacidad de los canales de comunicación existentes, fortaleciendo la credibilidad en la gestión de la comunicación social y la comunicación de riesgos durante las emergencias sanitarias (Safar et al., 2024).

Un taller organizado en enero de 2025 por St Jude Children's Research Hospital y la Organización Panamericana de la Salud capacitó a 40 profesionales de 15 países en comunicación efectiva en oncología pediátrica, utilizando modelos como SPIKES y NURSE para situaciones complejas, lo que evidenció mejoras en la alfabetización en salud y la reducción del estrés en familias durante el tratamiento oncológico (OPS, 2025). Asimismo, investigaciones en unidades neonatales han identificado barreras como ruido ambiental y falta de estandarización en la comunicación, proponiendo herramientas como SBAR y PURE para mejorar la transferencia de información entre profesionales, lo que contribuye a la seguridad del paciente (de Assis-Brito et al., 2022).

En Ecuador, diversos estudios han evidenciado que la comunicación efectiva en el ámbito de la salud es fundamental para garantizar una atención de calidad y segura, Una investigación realizada en hospitales del sur del país identificó que la comunicación clara, empática y estructurada mejora la coordinación del equipo médico, reduce errores y contribuye al bienestar emocional tanto de pacientes como de sus familias. Además, se destaca que la capacitación continua en técnicas comunicativas y el uso de tecnologías accesibles, como dispositivos para pacientes con dificultades para hablar, son estrategias clave para superar barreras y mejorar la calidad del cuidado(Merchán et al., 2024).

Los objetivos internacionales subrayan la necesidad crítica de mejorar la comunicación entre los profesionales de la salud para prevenir errores en las instrucciones verbales o telefónicas. Abogan por el uso de formatos legales para garantizar la correcta comprensión y documentación de los mensajes, ya que las fallas en la comunicación pueden comprometer la seguridad del paciente. En consecuencia, las instituciones de salud reconocen la comunicación efectiva como un componente estratégico de la atención, implementando mecanismos que fomentan la retroalimentación dentro de los equipos. Proporcionar herramientas para una comunicación clara y concisa mejora los resultados y la satisfacción en las interacciones. La comunicación efectiva crea un espacio donde las personas interactúan e influyen mutuamente(Quaranta, 2020).

Este estudio, destaca la importancia fundamental del liderazgo como mediador clave para lograr una comunicación clara, fluida y eficaz dentro de los equipos de salud, lo cual es esencial para una gestión óptima y una atención centrada en el paciente. Aporta evidencia basada en el análisis de artículos seleccionados de bases de datos reconocidas, que muestran cómo la comunicación y el liderazgo están estrechamente vinculados, ya que un liderazgo efectivo facilita la transmisión adecuada de información. El propósito de la investigación fue analizar la Comunicación efectiva en equipos de salud: el liderazgo como puente.

1. Metodología

Diseño y tipo de estudio

Para la investigación se aplicó un diseño documental narrativo de tipo descriptivo y explicativo

Estrategias de búsqueda

Se consideró para la búsqueda de artículos de hasta 6 años de antigüedad, en base al tema, se usaran palabras claves terminología MeSH como: Effective communication, helps providers health, adults, prevention, actions, se obtuvieron artículos en diferentes bases de datos tales como:

SciELO, PubMed, Elsevier, incluyendo información, tanto en inglés como en español y cuyo origen se remonta a Europa, Asia, Oceanía, África, Norteamérica y Sudamérica, se seleccionaron 47 artículos que abordaban la temática, entre ellos se contó con artículos de trabajos originales y artículos de revisión de distintos idiomas.

Criterios de elegibilidad

Criterios de inclusión: Se incluyeron artículos provenientes de fuentes científicas, revistas indexadas, artículos originales y metaanálisis cuya información fue publicada durante los últimos seis años, en idiomas tanto inglés como en español.

Criterios de exclusión: Se excluyeron fuentes poco confiables o información proveniente de páginas web, blogs, repositorios universitarios, comentarios de expertos, cartas al editor, simposios, monografías e investigaciones fuera del tiempo de estudio

Consideraciones éticas

La investigación se adhiere a consideraciones éticas que resguardan la propiedad intelectual de los distintos autores consultados, en relación con los conceptos y conocimientos científicos universales, se realizaron las debidas citaciones siguiendo las pautas establecidas por las normas Vancouver, y se proporcionó una referencia precisa para cada una de las fuentes bibliográficas

Resultados

Tabla 1. impacto del liderazgo en la calidad de la comunicación dentro de los equipos de salud.

Referencias	País/Año	Metodología	n	Hallazgos
Lee y col.(Lee et al., 2020)	Malasia, 2020	Estudio cualitativo	218	Escucha efectiva y retroalimentación positiva
Vincent.(Vincent, 2020)	Estados Unidos, 2020	Metaanálisis	150	Resolución eficaz de conflictos
Janssen y col.(Janssen Daalen et al., 2021)	Países Bajos, 2021	Estudio cualitativo	61	Fortalecimiento de la cohesión y coordinación del equipo
Shukar y col.(Shukar et al., 2021)	China, 2021	Estudio cualitativo	27	Atención integral del paciente

Boniol y col.(Boniol et al., 2022)	Suiza, 2022	Estudio transversal	291	Estimulación de la cultura organizacional
Tichy y col.(Tichy et al., 2022)	Estados Unidos, 2022	Estudio descriptivo	70	Colaboración y mejora continua
Yenet y col.(Yenet et al., 2023)	Etiopia, 2023	Estudio transversal	91	Espacios de diálogos abiertos y reconocimiento de competencias
Homauni y col.(Homauni et al., 2023)	Asia, 2023	Estudio descriptivo	33	Toma de decisión estratégicas
Balatbat y col.(Balatbat et al., s. f.)	Estados Unidos, 2023	Estudio transversal	53	Calidad comunicacional
Macchia y col.(Macchia et al., 2024)	Argentina, 2024	Estudio transversal	360	Resolución eficaz de conflictos
Torreele.(Torreele, s. f.)	Reino Unido, 2024	Estudio cualitativo	84	Resolución eficaz de conflictos

Análisis de los resultados: Los estudios revisados muestran que, en países como Malasia, Estados Unidos, Países Bajos, China, Suiza, Etiopía, Argentina y Reino Unido, el liderazgo tiene un impacto positivo en la calidad de la comunicación dentro de los equipos de salud. Se destacan prácticas como la escucha activa, la resolución de conflictos, la toma de decisiones estratégicas y la creación de espacios de diálogo. Estas acciones fortalecen la cohesión del equipo, estimulan la cultura organizacional y favorecen la atención centrada en el paciente, permitiendo una mejor coordinación y confianza entre profesionales.

Tabla 2. principales barreras de la comunicación efectiva en equipos de salud.

Referencias	País/Año	Metodología	n	Hallazgos
Pennestrì y col.(Pennestrì et al., 2019)	Italia, 2020	Estudio descriptivo	46	Jerarquización excesiva
Ortiz y col.(Ortiz-Prado et al., 2021)	Ecuador, 2021	Estudio descriptivo	168	Falta de habilidades comunicativas
Chernew y Chernew.(Chernew & Mintz, 2021)	Estados Unidos, 2021	Estudio observacional	155	Sobrecarga laboral
Grennan y col.(Grennan et al., 2022)	Estados Unidos, 2021	Estudio de regresión	213	Estrés
Hinrichs y col.(Hinrichs-Krapels et al., 2022)	Reino Unido, 2022	Estudio descriptivo	437	Diferencias culturales
Ma y col.(Ma et al., 2022)	China, 2022	Estudio observacional	333	Diferencias del lenguaje
Tesfaye y col.(Tesfaye Geta et al., 2023)	Etiopia, 2023	Estudio estadístico descriptivo	192	Discrepancia de formación profesional
Adhikari y col.(Adhikari et al., 2024)	Nepal, 2024	Estudio cualitativo	59	Ausencia de canales
Carley y col.(Carley et al., 2024)	Estados Unidos, 2024	Metaanálisis	120	Falta de herramientas de comunicación
Abrir y col.(Abir & Martin, 2024)	Estados Unidos, 2024	Estudio descriptivo	22	Sobrecarga laboral Estres
Lin y col.(Lin et al., 2024)	China, 2024	Estudio transversal	100	Jerarquización excesiva

Análisis de los resultados: La revisión evidenció que, en países como Italia, Ecuador, Estados Unidos, Reino Unido, China, Etiopía y Nepal, las principales barreras comunicacionales incluyen la jerarquización excesiva, la falta de habilidades comunicativas, el estrés, la sobrecarga laboral y las diferencias culturales o profesionales. También se identificó la ausencia de canales formales y herramientas estructuradas. Estas barreras afectan negativamente la fluidez del trabajo en equipo, limitan la participación activa y aumentan el riesgo de errores en la atención sanitaria.

Tabla 3. Estrategias de liderazgo que promueven una comunicación colaborativa y segura entre los profesionales.

Referencias	País	Metodología	n	Hallazgos
Sturmberg y Bircher.(Sturmberg & Bircher, 2019)	Estados Unidos, 2020	Metaanálisis	192	Liderazgo transformacional que se centra en inspirar y motivar al equipo
Powell col.(Powell et al., 2019)	Estados Unidos, 2020	Estudio observacional	132	Implementación de reuniones regulares de equipo
Teisberg y col.(Teisberg et al., 2020)	Estados Unidos, 2020	Metaanálisis	213	Fomento de la escucha activa
Bayati y col.(Bayati et al., 2020)	Irán, 2020	Estudio longitudinal	2105	Retroalimentacion constructiva
Severens y col.(Severens et al., 2020)	Holanda, 2020	Metaanálisis	67	Uso de modelo SBAR (situación, antecedentes, evaluación y recomendación)
Jalali y col.(Jalali et al., 2021)	Irán, 2021	Estudio descriptivo	40	Promoción de una cultura de seguridad
Levitt.(Levitt, 2022)	Reino Unido, 2022	Estudio descriptivo	15	Fomento de la escucha activa
Michaud y col.(Michaud et al., 2022)	Estados Unidos, 2022	Metaanálisis	52	Reuniones regulares

Turner y col.(Turner et al., 2023)	Reino Unido, 2023	Estudio observacional	39	Mentoría y acompañamiento profesional
Fattahi y col.(Fattahi et al., 2023)	Corea del Sur, 2023	Estudio observacional	59	Liderazgo situacional
Xin, H.(Xin, 2023)	Estados Unidos, 2023	Metaanálisis	23	Fomento de la escucha activa

Análisis de los resultados: Los estudios internacionales revisados, provenientes de Estados Unidos, Irán, Holanda, Reino Unido y Corea del Sur, señalan que las estrategias de liderazgo más efectivas incluyen el uso del modelo SBAR, la escucha activa, la mentoría profesional, el liderazgo transformacional y el liderazgo situacional. Estas prácticas permiten fortalecer la comunicación estructurada, mejorar la confianza entre los profesionales y fomentar un ambiente colaborativo y seguro, clave para garantizar una atención sanitaria de calidad.

Discusión

Los resultados de esta revisión evidencian que el liderazgo efectivo tiene un impacto significativo en la mejora de la comunicación dentro de los equipos de salud, destacándose prácticas como la escucha activa, la resolución de conflictos, la toma de decisiones estratégicas y la creación de espacios de diálogo abierto. Estos hallazgos confirman que el liderazgo transformacional y situacional fortalece la cohesión del equipo, estimula la cultura organizacional y favorece la atención centrada en el paciente. Así mismo Al-Rjoub y col.(Al-Rjoub et al., 2024) señala que el liderazgo transformacional en enfermería demuestran que este estilo de liderazgo mejora significativamente el ambiente de trabajo y los resultados de los pacientes, lo cual respalda nuestros hallazgos sobre el impacto positivo del liderazgo en la comunicación efectiva.

Sin embargo, Weller y col.(Weller et al., s. f.) sugieren que el liderazgo por sí solo puede no ser suficiente para mejorar la comunicación. Las intervenciones educativas pueden promover estrategias de comunicación, pero pueden no ser suficientes por sí solas, ya que las barreras psicológicas como los silos profesionales y las jerarquías, así como las barreras organizacionales, pueden aumentar las posibilidades de fallas comunicacionales.

La revisión identificó múltiples barreras que obstaculizan la comunicación efectiva en equipos de salud, incluyendo jerarquización excesiva, falta de habilidades comunicativas, estrés, sobrecarga laboral, diferencias culturales y profesionales, ausencia de canales formales y falta de herramientas estructuradas. Estas barreras afectan negativamente la fluidez del trabajo en equipo y aumentan el riesgo de errores en la atención sanitaria. Así mismo Onuboguy col.(Onubogu et al., 2024) Señalan que Las barreras prácticas para que los equipos alcancen su pleno potencial incluyen diferencias en la formación, valores profesionales, enfoques para la resolución de problemas y comprensión de temas críticos, confirmando nuestros hallazgos sobre las diferencias profesionales como barrera comunicacional.

Contrariamente, algunos estudios sugieren que las jerarquías no necesariamente constituyen una barrera si se gestionan adecuadamente. Alharazi y col.(Alharazi et al., 2025) encontraron que en unidades de cuidados intensivos bien estructuradas, las jerarquías claras facilitaron la comunicación eficiente durante situaciones de emergencia.

Los resultados evidencian que las estrategias de liderazgo más efectivas incluyen el modelo SBAR, la escucha activa, la mentoría profesional, el liderazgo transformacional y situacional, y la implementación de reuniones regulares. Estas prácticas fortalecen la comunicación estructurada, mejoran la confianza entre profesionales y fomentan un ambiente colaborativo y seguro. De forma similar, Benitez y col.(Benitez & Jimenez, 2023) señalaron que el uso de la herramienta SBAR demostró un aumento en su implementación, mejora en la reconciliación de medicamentos y reducción en la tasa de eventos adversos, siendo efectiva para conectar los estilos de comunicación. Sin embargo, Müller y col.(Müller et al., s. f.) aunque muchos autores afirman que SBAR mejora la seguridad del paciente, existe evidencia limitada sobre la efectividad de la implementación de SBAR en los resultados del paciente, sugiriendo que los beneficios pueden estar sobreestimados.

Conclusiones

- El liderazgo efectivo emerge como un factor determinante para mejorar la comunicación en equipos de salud, siendo el liderazgo transformacional y la escucha activa las estrategias más destacadas. Los resultados evidencian que países de diferentes continentes han implementado exitosamente prácticas de liderazgo que fortalecen la cohesión del equipo y estimulan la cultura organizacional. Sin embargo, la efectividad del liderazgo requiere del abordaje simultáneo de barreras estructurales y culturales preexistentes.

- Las barreras comunicacionales identificadas presentan un patrón consistente a nivel internacional, destacándose la jerarquización excesiva, la sobrecarga laboral y las diferencias culturales como los principales obstáculos. La falta de habilidades comunicativas y la ausencia de canales formales representan desafíos sistemáticos que trascienden fronteras geográficas. El estrés y las discrepancias en la formación profesional emergen como factores críticos que comprometen la seguridad del paciente.

Las estrategias de liderazgo analizadas confirman la efectividad del modelo SBAR, las reuniones regulares de equipo y la mentoría profesional para promover una comunicación segura y colaborativa. El liderazgo transformacional y situacional se posicionan como enfoques complementarios que responden a las necesidades específicas de cada contexto sanitario. La escucha activa y la retroalimentación constructiva emergen como competencias fundamentales que todo líder en salud debe desarrollar.

Referencias

- Abir, M., & Martin, B. (2024). Surveillance and Security in US Medicine and Equipment Supply Chains. *AMA Journal of Ethics*, 26(4), 321-326. <https://doi.org/10.1001/amajethics.2024.321>
- Adhikari, B., Ranabhat, K., Khanal, P., Poudel, M., Marahatta, S. B., Khanal, S., Paudyal, V., & Shrestha, S. (2024). Procurement process and shortages of essential medicines in public health facilities: A qualitative study from Nepal. *PLOS Global Public Health*, 4(5), e0003128. <https://doi.org/10.1371/journal.pgph.0003128>
- Afriyie, D. (2020). Effective communication between nurses and patients: An evolutionary concept analysis. *British Journal of Community Nursing*, 25(9), 438-445. <https://doi.org/10.12968/bjcn.2020.25.9.438>
- Alharazi, R. M., Abdulrahim, R. J., Mazuzah, A. H., Almutairi, R. M., Almutary, H., & Alhofaian, A. (2025). Barriers and Factors Affecting Nursing Communication When Providing Patient Care in Jeddah. *Clinics and Practice*, 15(1), Article 1. <https://doi.org/10.3390/clinpract15010019>
- Al-Rjoub, S., Alsharawneh, A., Alhawajreh, M. J., & Othman, E. H. (2024). Exploring the Impact of Transformational and Transactional Style of Leadership on Nursing Care Performance and Patient Outcomes. *Journal of Healthcare Leadership*, 16, 557-568. <https://doi.org/10.2147/JHL.S496266>
- Balatbat, C., Vernon, W., Herzog, A., & Scannell, T. (s. f.). How Health Care Organizations Can Use the Inflation Reduction Act to Reduce Costs, Enhance Resilience, and Lower Their Environmental Footprint. *NAM Perspectives*, 2023, 10.31478/202311h. <https://doi.org/10.31478/202311h>
- Bayati, M., Keshavarz, K., Lotfi, F., KebriaeeZadeh, A., Barati, O., Zareian, S., Amiri, A., & Delavari, S. (2020). Effect of two major health reforms on health care cost and utilization in Fars Province of Iran: Family physician program and health transformation plan. *BMC Health Services Research*, 20, 382. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05257-8>
- Benitez, M. E. C., & Jimenez, E. I. A. (2023). Application of the SBAR-SAER technique by the nursing professional. *Minerva*, 4(12), Article 12. <https://doi.org/10.47460/minerva.v4i12.133>

- Boniol, M., Kunjumen, T., Nair, T. S., Siyam, A., Campbell, J., & Diallo, K. (2022). The global health workforce stock and distribution in 2020 and 2030: A threat to equity and «universal» health coverage? *BMJ Global Health*, 7(6), e009316. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2022-009316>
- Carley, S., Bansal, S., Harak, C., Kahn, P., Konisky, D. M., & Simon, K. (2024). The electricity cost burden of durable medical equipment in the United States. *Scientific Reports*, 14(1), 31152. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-82464-x>
- Chernew, M., & Mintz, H. (2021). Administrative Expenses in the US Health Care System: Why So High? *JAMA*, 326(17), 1679-1680. <https://doi.org/10.1001/jama.2021.17318>
- de Assis-Brito, M., Teixeira-Carneiro, C., Rocha-Bezerra, M. A., Cardoso-Rocha, R., Santiago-da Rocha, S., de Assis-Brito, M., Teixeira-Carneiro, C., Rocha-Bezerra, M. A., Cardoso-Rocha, R., & Santiago-da Rocha, S. (2022). Estrategias de comunicación efectivas entre profesionales de la salud en neonatología. *Enfermería Global*, 21(67), 548-591. <https://doi.org/10.6018/eglobal.502051>
- Fattahi, M., Keyvanshokooh, E., Kannan, D., & Govindan, K. (2023). Resource planning strategies for healthcare systems during a pandemic. *European Journal of Operational Research*, 304(1), 192-206. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2022.01.023>
- Grennan, M., Kim, G. H., McConnell, K. J., & Swanson, A. (2022). Hospital management practices and medical device costs. *Health Services Research*, 57(2), 227-236. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.13898>
- Hinrichs-Krapels, S., Ditewig, B., Boulding, H., Chalkidou, A., Erskine, J., & Shokraneh, F. (2022). Purchasing high-cost medical devices and equipment in hospitals: A systematic review. *BMJ Open*, 12(9), e057516. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-057516>
- Homauni, A., Markazi-Moghaddam, N., Mosadeghkhah, A., Noori, M., Abbasiyan, K., & Jame, S. Z. B. (2023). Budgeting in Healthcare Systems and Organizations: A Systematic Review. *Iranian Journal of Public Health*, 52(9), 1889-1901. <https://doi.org/10.18502/ijph.v52i9.13571>
- Jalali, F. S., Bikineh, P., & Delavari, S. (2021). Strategies for reducing out of pocket payments in the health system: A scoping review. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, 19(1), 47. <https://doi.org/10.1186/s12962-021-00301-8>

- Janssen Daalen, J. M., den Ambtman, A., Van Houdenhoven, M., & van den Bemt, B. J. F. (2021). Determinants of drug prices: A systematic review of comparison studies. *BMJ Open*, 11(7), e046917. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-046917>
- Lee, K. S., Kassab, Y. W., Taha, N. A., & Zainal, Z. A. (2020). Factors Impacting Pharmaceutical Prices and Affordability: Narrative Review. *Pharmacy: Journal of Pharmacy Education and Practice*, 9(1), 1. <https://doi.org/10.3390/pharmacy9010001>
- Levitt, L. (2022). The Inflation Reduction Act Is a Foot in the Door for Containing Health Care Costs. *JAMA Health Forum*, 3(8), e223575. <https://doi.org/10.1001/jamahealthforum.2022.3575>
- Lin, Y., Li, L., & Liu, B. (2024). Assessing the price levels of medical service and influential factors: Evidence from China. *BMC Public Health*, 24, 119. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-17639-2>
- Ma, Y., Li, Z., Liu, K., & Liu, Z. (2022). Price Decision-Making in Dual-Channel Healthcare Services Supply Chain Considering the Channel Acceptance, Price Ceiling, and Public Welfare. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(20), 13028. <https://doi.org/10.3390/ijerph192013028>
- Macchia, A., Mariani, J. A., & Tognoni, G. (2024). Inflation, Economic Policy Changes, and Access to Essential Drugs by Retirees in Argentina. *JAMA Network Open*, 7(6), e2415929. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2024.15929>
- Merchán, E. J. R., Salinas, A. D. E., Maza, V. A. C., Lojan, A. T. T., Briceño, D. V. Q., & Vega, A. C. (2024). La Comunicación en Enfermería: Una Perspectiva desde los Hospitales del Sur de Ecuador. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-18. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-405>
- Michaud, T. L., Pereira, E., Porter, G., Golden, C., Hill, J., Kim, J., Wang, H., Schmidt, C., & Estabrooks, P. A. (2022). Scoping review of costs of implementation strategies in community, public health and healthcare settings. *BMJ Open*, 12(6), e060785. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-060785>
- Müller, M., Jürgens, J., Redaelli, M., Klingberg, K., Hautz, W. E., & Stock, S. (s. f.). Impact of the communication and patient hand-off tool SBAR on patient safety: A systematic review. *BMJ Open*, 8(8), e022202. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2018-022202>

- OMS. (2025). Servicios de salud de calidad. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/quality-health-services>
- Onubogu, U., Oyan, B., & Okorie, M. (2024). Spousal Involvement in the Workplace of Doctors: What Is Defined as Appropriate or Inappropriate. *Health*, 16(3), Article 3. <https://doi.org/10.4236/health.2024.163016>
- OPS. (2025, enero 17). Profesionales de la salud de quince países son capacitados en comunicación efectiva en oncología pediátrica—OPS/OMS | Organización Panamericana de la Salud. <https://www.paho.org/es/noticias/17-1-2025-profesionales-salud-quince-paises-son-capacitados-comunicacion-efectiva>
- Ortiz-Prado, E., Fernandez-Naranjo, R., Torres-Berru, Y., Lowe, R., & Torres, I. (2021). Exceptional Prices of Medical and Other Supplies during the COVID-19 Pandemic in Ecuador. *The American Journal of Tropical Medicine and Hygiene*, 105(1), 81-87. <https://doi.org/10.4269/ajtmh.21-0221>
- Pennestrì, F., Lippi, G., & Banfi, G. (2019). Pay less and spend more—The real value in healthcare procurement. *Annals of Translational Medicine*, 7(22), 688. <https://doi.org/10.21037/atm.2019.10.93>
- Powell, B. J., Fernandez, M. E., Williams, N. J., Aarons, G. A., Beidas, R. S., Lewis, C. C., McHugh, S. M., & Weiner, B. J. (2019). Enhancing the Impact of Implementation Strategies in Healthcare: A Research Agenda. *Frontiers in Public Health*, 7, 3. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00003>
- Quaranta, N. (2020). La comunicación efectiva: Un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *Enfoques*, XXXI(1), 21-46.
- Safar, M. S., Alcalde, M. B., Grau, M. E., Ortigosa, A., Pessina, L. M., Fresina, K. N., Satarich, G. E., Alegre, M., & González, M. S. (2024). Aplicación de indicadores de calidad de la etapa preanalítica: Experiencia de un laboratorio pediátrico. *Revista Bioquímica y Patología Clínica*, 88(2), Article 2. <https://doi.org/10.62073/bypc.v88i2.243>
- Severens, J. L., Hoomans, T., Adang, E., & Wensing, M. (2020). Economic Evaluation of Implementation Strategies. En *Improving Patient Care* (pp. 389-408). John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119488620.ch23>

- Sharkiya, S. H. (2023). Quality communication can improve patient-centred health outcomes among older patients: A rapid review. *BMC Health Services Research*, 23, 886. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09869-8>
- Shukar, S., Zahoor, F., Hayat, K., Saeed, A., Gillani, A. H., Omer, S., Hu, S., Babar, Z.-U.-D., Fang, Y., & Yang, C. (2021). Drug Shortage: Causes, Impact, and Mitigation Strategies. *Frontiers in Pharmacology*, 12, 693426. <https://doi.org/10.3389/fphar.2021.693426>
- Sturmberg, J. P., & Bircher, J. (2019). Better and fulfilling healthcare at lower costs: The need to manage health systems as complex adaptive systems. *F1000Research*, 8, 789. <https://doi.org/10.12688/f1000research.19414.1>
- Teisberg, E., Wallace, S., & O'Hara, S. (2020). Defining and Implementing Value-Based Health Care: A Strategic Framework. *Academic Medicine*, 95(5), 682-685. <https://doi.org/10.1097/ACM.00000000000003122>
- Tesfaye Geta, E., Terefa, D. R., & Desisa, A. E. (2023). Efficiency of Medical Equipment Utilization and Its Associated Factors at Public Referral Hospitals in East Wollega Zone, Oromia Regional State, Ethiopia. *Medical Devices (Auckland, N.Z.)*, 16, 37-46. <https://doi.org/10.2147/MDER.S401041>
- Tichy, E. M., Hoffman, J. M., Suda, K. J., Rim, M. H., Tadrous, M., Cuellar, S., Clark, J. S., Ward, J., & Schumock, G. T. (2022). National trends in prescription drug expenditures and projections for 2022. *American Journal of Health-System Pharmacy: AJHP*, 79(14), 1158-1172. <https://doi.org/10.1093/ajhp/zxac102>
- Torreele, E. (s. f.). Why are our medicines so expensive? Spoiler: Not for the reasons you are being told.... *The European Journal of General Practice*, 30(1), 2308006. <https://doi.org/10.1080/13814788.2024.2308006>
- Turner, H. C., Sandmann, F. G., Downey, L. E., Orangi, S., Teerawattananon, Y., Vassall, A., & Jit, M. (2023). What are economic costs and when should they be used in health economic studies? *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, 21(1), 31. <https://doi.org/10.1186/s12962-023-00436-w>
- Vincent, R. (2020). The high cost of prescription drugs: Causes and solutions. *Blood Cancer Journal*, 10(6), 71. <https://doi.org/10.1038/s41408-020-0338-x>

- Weller, J., Boyd, M., & Cumin, D. (s. f.). Teams, tribes and patient safety: Overcoming barriers to effective teamwork in healthcare. *Postgraduate Medical Journal*, 90(1061), 149-154. <https://doi.org/10.1136/postgradmedj-2012-131168>
- Xin, H. (2023). Editorial: Healthcare organization and delivery strategies, models, and cost savings. *Frontiers in Public Health*, 11, 1255493. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1255493>
- Yenet, A., Nibret, G., & Tegegne, B. A. (2023). Challenges to the Availability and Affordability of Essential Medicines in African Countries: A Scoping Review. *ClinicoEconomics and Outcomes Research: CEOR*, 15, 443-458. <https://doi.org/10.2147/CEOR.S413546>

© 2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).