UFLO UNIVERSIDAD

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y CIENCIAS SOCIALES

Civilidad y Engagement Laboral entre Profesionales de la Salud en un Hospital del Sur de Brasil

Estudiante: Petronila Koerich Vieira Kreusch
Legajo: 37315
Director: Dr. Diego Abel Argentino
Co-Director: Dr. Roberto Moraes Cruz

Tesis de Doctorado presentada para acceder al título de Doctor en Psicología

2026

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DE OBRAS EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL DE LA UFLO UNIVERSIDAD

RIUFLO - *Repositorio Institucional de la Universidad de Flores* - fue creado para gestionar y mantener una plataforma digital de acceso libre y abierto para la difusión de la creación intelectual de la Universidad de Flores.

El autor cede a la Universidad de forma gratuita pero no exclusiva, los derechos de reproducción, de distribución y de comunicación pública de su obra, a través del RIUFLO. Por lo tanto, la Universidad adopta para los ítems allí depositados la Licencia Creative Commons atribución - no comercial 4-0 internacional que siempre requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría. De solicitar otras limitaciones, el autor podrá detallarlas en forma expresa o a través de la elección de otro modelo de Licencia.

Autorizo la publicación de la obra en el RIUFLO (seleccionar una opción):
A partir del día de la fecha de aprobación de la Tesis [X]

Lugar y fecha: São José-SC, Brasil, ----/-----/2026

Firma y aclaración del autor:

_____
Petronila Koerich Vieira Kreusch

Agradecimientos

Agradezco, con profunda emoción, a mis padres Etelvino Vidal Vieira y Petronila Koerich Vieira (in memoriam), quienes me ofrecieron el bien más precioso: la vida. Fueron ellos quienes sembraron en mí las primeras semillas de coraje, sensibilidad, ética y amor por el conocimiento, valores que atraviesan cada etapa de este camino. Guardo con especial ternura el recuerdo de mi madre, quien desde mi infancia, cuando tenía aproximadamente seis años, repetía con dulzura una frase que quedó grabada para siempre en mi corazón: "Estudie, hija mía, estudie; es muy importante estudiar". Con la sabiduría sencilla de una madre, ella me enseñó el valor de la educación mucho antes de que yo pudiera comprender plenamente su alcance. Décadas después, esas palabras continúan resonando en mi trayectoria y encuentran eco en una expresión que siempre admiré del profesor Waldo Vieira: "Estudio: he aquí todo". Llevo a mis padres conmigo en cada logro, como una presencia silenciosa, pero infinitamente viva, y siento que este trabajo también es fruto de los sueños, enseñanzas y valores que ellos me legaron.

Extiendo mi gratitud a mi marido y a mis hijos, compañeros constantes que acogieron mis ausencias, mis noches de estudio y mis silencios necesarios. El amor y el apoyo que recibí de ustedes sostuvieron no solo este trabajo, sino también a la mujer, la profesional y la investigadora en que me he convertido.

Agradezco a mis profesores de toda la trayectoria académica, quienes abrieron puertas para el pensamiento crítico y para la curiosidad que me impulsa. De manera especial, registro mi gratitud a los docentes que acompañaron mi recorrido en la Maestría. Cada orientación, cada lectura sugerida y cada debate ampliaron mi visión del mundo y fortalecieron mi responsabilidad ética como investigadora.

En el ámbito del Doctorado, expreso mi profundo reconocimiento a la UFLO – Universidad de Flores, Buenos Aires; a todo el equipo del posgrado y del secretariado; y

también al cuerpo docente que me acogió con rigor científico, generosidad intelectual y sensibilidad humana. No podría dejar de agradecer, de manera amplia y especial, a todos los profesores de UFLO, y muy especialmente a los Dres. Bernardo Kerman, Marcelo Ceberio, Ángel Angier, Diego Argentino y Rafael Lübeck en Brasil. Sus enseñanzas, orientación y generosidad intelectual fueron fundamentales para mi formación académica y para el desarrollo de esta investigación. En particular, el Dr. Rafael Lübeck me acompañó en Brasil con dedicación constante, ofreciendo apoyo, presencia y engagement en cada etapa de este proceso. Las contribuciones singulares de cada uno de estos maestros ampliaron mi comprensión, enriquecieron mi perspectiva y refinaron mi capacidad de análisis.

A cada profesional que gentilmente aceptó participar en esta investigación, ofreciendo su tiempo, su escucha y su experiencia, dejo mi agradecimiento más sincero. Sin la apertura, la confianza y la disponibilidad de cada uno, este estudio no tendría cuerpo ni sentido. A todos ustedes, mi reconocimiento por una colaboración que trasciende el ámbito académico y se inscribe en el engagement con la construcción de un ambiente de salud más humano y más civilizado.

A cada persona que, de alguna manera, caminó a mi lado, mi más profundo gracias. Este trabajo está tejido por muchas manos, muchas voces y muchos afectos, y a todas ellas dejo aquí mi registro de gratitud más sincera.

Agradecimiento especial a Elia da Silva, bibliotecaria responsable, por todas sus enseñanzas, orientaciones y valioso acompañamiento durante el desarrollo de mi investigación. Muchas gracias por compartir sus conocimientos, por las experiencias e historias vividas a lo largo de este camino académico y por todo el aprendizaje que me ha brindado. Su apoyo ha sido fundamental para mi crecimiento personal y profesional.

Y cerrando con broche de oro, un agradecimiento más que especial a uno de los grandes maestros de la Universidad Federal de Santa Catarina, el Director y Orientador en

Brasil, Dr. Roberto Moraes Cruz, quien realizó con brillantez las últimas correcciones y valiosas contribuciones para esta investigación tan importante para mi trayectoria y para mi aporte al mundo científico. Eterna gratitud!

"Solos podemos llegar, pero juntos llegamos más rápido y más lejos" (adaptación de un proverbio africano).

Esta verdad simple y profunda atraviesa toda mi trayectoria académica y humana. Ningún camino de formación se construye en soledad, sino en el encuentro con otros: maestros que enseñan, familias que sostienen, colegas que comparten, instituciones que orientan y experiencias que transforman. Cada logro alcanzado lleva consigo una red invisible de presencias, afectos y saberes que lo hicieron posible.

Llegar lejos, en este sentido, no es solo alcanzar metas científicas o académicas, sino también crecer en humanidad, reconocimiento y gratitud. Porque el verdadero sentido del conocimiento se completa cuando es compartido.

Resumen

La presente tesis doctoral da continuidad a una línea de investigación iniciada en el marco de la investigación de maestría, centrada en la relación entre la civilidad en el trabajo y el engagement laboral de los profesionales de la salud de un hospital de pequeño porte del sur de Brasil. El estudio doctoral amplía esta investigación mediante la comparación de los resultados obtenidos en dos momentos históricos: 2021, durante la pandemia de COVID-19, y 2026, en el período pospandémico. Su objetivo fue examinar la relación entre la civilidad laboral y el engagement, así como comparar los modelos explicativos estimados en ambos períodos. Se adoptó un enfoque cuantitativo, observacional, con diseño transversal repetido y muestras independientes, integradas por 66 profesionales en 2021 y 82 en 2026. Se utilizaron la Workplace Civility Scale (WCS), la Utrecht Work Engagement Scale (UWES) y un cuestionario sociodemográfico. Los datos se analizaron mediante estadística descriptiva, pruebas de normalidad, análisis de varianza, regresiones lineales simples y múltiples y procedimientos de remuestreo bootstrap. Los resultados de 2026 evidenciaron una asociación positiva entre la civilidad laboral y el engagement, sin que se identificaran diferencias estadísticamente significativas en la magnitud de esta relación respecto de 2021. Estos hallazgos son compatibles con el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R), al situar la civilidad como un recurso psicosocial relevante para comprender el engagement en contextos de elevada exigencia profesional. La investigación contribuye a ampliar el conocimiento sobre los factores relacionales asociados al bienestar laboral y ofrece fundamentos para el desarrollo de estrategias organizacionales dirigidas a promover entornos hospitalarios respetuosos, colaborativos y saludables.

Palabras-clave: Civilidad laboral, Engagement laboral, Pandemia y pos-pandemia.

Abstract

This doctoral thesis aimed to analyse the differences between two explanatory models of the relationship between workplace civility and work engagement among healthcare professionals employed in a small hospital in southern Brazil, comparing the pandemic period (2021) with the post-pandemic period (2026). The study is situated within the field of Work and Organisational Psychology, focusing on occupational wellbeing, interpersonal relations and professional engagement in healthcare settings. A quantitative, observational, repeated cross-sectional design was employed, comparing two time points: 2021 and 2026. The sample comprised healthcare professionals from different occupational groups within the hospital. Data were collected using internationally validated psychometric instruments, namely the Workplace Civility Scale and the Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Statistical analyses included descriptive statistics, normality tests, analysis of variance (ANOVA), simple and multiple linear regression, and bootstrap resampling procedures, allowing for a robust comparison between the 2021 and 2026 models. From a theoretical standpoint, the results support the Job Demands Resources (JD-R) model by confirming workplace civility as a key psychosocial resource that promotes work engagement, particularly under conditions of high emotional demand. Overall, the study advances empirical knowledge on healthy work environments in healthcare and provides practical implications for organisational strategies aimed at fostering civility, psychological wellbeing and sustained professional engagement.

Keywords: Workplace civility, Work engagement, Pandemic and post-pandemic comparison.

Tabla de contenidos

1 Introducción 13

1.1 Justificación 13

1.2 Problema de investigación 14

1.3 Objetivo general 14

1.3.1 Objetivos específicos 15

1.4 Hipótesis 15

2 Marco teórico 18

2.1 Civilidad 18

2.2 Engagement laboral 19

2.3 Civilidad, Engagement y Neurociencias 21

2.4 Motivación 28

2.5 Importancia del estudio del diseño transversal repetido 30

2.6 Civilidad e incivilidad en el entorno hospitalario 31

3 Antecedentes 37

3.1 Informaciones iniciales 39

3.2 Análisis de los objetivos de los artículos 66

3.3 Estudios sobre engagement laboral 69

3.4 Estudios sobre civilidad 72

3.5 Estudios sobre incivilidad en el lugar de trabajo 74

3.6 Estudios sobre la relación civilidad y engagement laboral 76

4 Método 80

4.1 Diseño 80

4.2 Contexto de la Investigación y Participantes 81

4.3 Instrumentos 83

4.4 Procedimientos de recolección de datos 84

4.5 Procedimientos de análisis de datos 85

5 Resultados 88

5.1 El Modelo 2021 88

5.2 El Modelo de 2026 89

5.3 Características de los participantes y ANOVA 90

5.4 Estadística Descriptiva y Pruebas de Normalidad - encuesta de 2026 99

5.5 La regresión lineal del Modelo 2026 105

5.6 Regresión lineal del Modelo 2026 con bootstrap 109

5.7 Comparación de los modelos y prueba de hipótesis 112

6 Discusión 118

6.1 Engagement laboral: niveles, dimensiones y sensibilidad contextual 118

6.2 Civilidad laboral: niveles percibidos, homogeneidad y dinamismo contextual 120

7 Consideraciones finales 122

Referencias 126

Anexo 144

Escala de Civilidad en el Trabajo (ECT) 144

Escala Utrecht de Work Engagement (UWES) 146

TCLE – Consentimiento informado 148

Escala de civilidad en el lugar de trabajo 185

Cuestionario sobre bienestar y trabajo 186

Datos demográficos 187

Aprovação do projeto pela Universidade 188

Autorização de coleta de dados no Hospital 189

Termo de autorização institucional para realização da pesquisa 190

Carta del Director de Tesis UFLO 192

Índice de tablas

Tabla 1 *Estudios de la revisión sistemática* 41

Tabla 2 *Edad de las personas participantes* 91

Tabla 3 *Estado civil de las personas participantes* 91

***Tabla* 4** *Género de las personas participantes* 92

Tabla 5 *Formación educativa / académica* 92

Tabla 6 *Carga horaria semanal en el hospital* 94

Tabla 7 *Área en la que trabaja dentro del hospital* 95

Tabla 8 *Función ejercida en el hospital* 97

Tabla 9 *ANOVA de un factor para los niveles de civilidad entre grupos profesionales* 99

Tabla 10 *ANOVA de un factor para los niveles de engagement laboral (UWES) entre grupos profesionales* 99

Tabla 11 *Estadística descriptiva y pruebas de normalidad de las variables del estudio* 101

Tabla 12 *Pruebas de normalidad: Kolmogorov–Smirnov y Shapiro–Wilk* 103

Tabla 13 *Resumen del modelo de regresión* 106

Tabla 14 *ANOVA del modelo de regresión* 107

Tabla 15 *Coeficientes del modelo de regresión* 107

Tabla 16 *Diagnóstico de colinealidad* 107

Tabla 17 *Resumen del modelo de regresión* 110

Tabla 18 *Análisis de la varianza (ANOVA) del modelo de regresión* 110

Tabla 19 *Regresión lineal simple entre WCS y UWES - valores brutos* 114

Tabla 20 *Regresión lineal simple entre WCS_z y UWES_z (variables estandarizadas)* 114

Tabla 21 *Intervalos de confianza bootstrap (1.000 remuestreos) coeficientes estandarizados* 114

Tabla 22 *Modelo combinado (ANCOVA) con el año como moderador* 115

Tabla 23 *Estudios de la revisión sistemática* 155

1 Introducción

1.1 Justificación

La presente investigación se justifica por la necesidad de analizar cómo la civilidad en el entorno laboral incide en el engagement profesional de los trabajadores de la salud, especialmente en el contexto pospandémico. La pandemia de COVID-19 puso de relieve la importancia de las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo, donde la cooperación, el respeto y la comunicación efectiva se convirtieron en factores determinantes para sostener la calidad del servicio y la resiliencia organizacional.

Cabe explicitar desde el comienzo el origen de la comparación que estructura esta tesis. En 2021, durante el período más crítico de la pandemia de COVID-19, la autora realizó en la misma institución hospitalaria un estudio sobre los efectos de la civilidad en el trabajo sobre el engagement de profesionales de la salud, desarrollado en el marco de su investigación de maestría (Kreusch, 2023). Aquel estudio, de carácter cuantitativo y transversal, reunió a 66 profesionales y estimó un primer modelo explicativo de la relación entre civilidad y engagement laboral. La presente tesis doctoral retoma ese modelo y lo somete a una nueva evaluación en 2026, en el período pospandémico, con una segunda muestra independiente de profesionales de la misma institución. La investigación no contempla el seguimiento de los mismos participantes a lo largo del tiempo, sino la comparación entre dos cortes transversales realizados en contextos históricos diferentes.

Diversos estudios han demostrado que la incivilidad en el ámbito laboral genera consecuencias negativas, tales como desgaste emocional, disminución de la motivación y deterioro del clima organizacional (Cortina et al., 2023; Tetteh, 2024). Asimismo, investigaciones recientes señalan que el engagement profesional está directamente influenciado por factores organizacionales y relacionales, lo que refuerza la pertinencia de abordar este tema en el sector salud (Ghadi, 2024; Muttar et al., 2024).

En este sentido, el estudio aporta relevancia teórica al ampliar la comprensión de los vínculos entre civilidad y engagement, y relevancia práctica al ofrecer evidencias que pueden orientar políticas de gestión de personas en instituciones sanitarias. La investigación, por tanto, responde a una necesidad social y académica de explorar un fenómeno que impacta tanto en el bienestar de los profesionales como en la calidad de la atención brindada a los pacientes.

1.2 Problema de investigación

A pesar de la evidencia existente sobre los efectos de la civilidad en el ámbito laboral, aún no se ha explorado de manera suficiente cómo este fenómeno se relaciona específicamente con el engagement profesional de los trabajadores de la salud en el contexto pandémico y pospandémico. La literatura señala vínculos entre clima organizacional, desempeño y satisfacción laboral, pero persiste un vacío en cuanto a la comprensión de cómo la civilidad, entendida como respeto, cortesía y reconocimiento mutuo, influye en el grado de engagement de los profesionales de la salud en escenarios de crisis sanitaria y en la etapa posterior.

De esta manera, se formula el siguiente problema de investigación:

¿De qué manera la civilidad laboral se relaciona con el engagement laboral de los profesionales de la salud y cómo se comporta esta relación entre el período pandémico (2021) y el período pospandémico (2026)?

1.3 Objetivo general

Analizar la relación entre la civilidad laboral y el engagement laboral en profesionales de la salud de un hospital del sur de Brasil, así como comparar la magnitud y la estabilidad de esta asociación entre el período pandémico (2021) y el período pospandémico (2026).

1.3.1 Objetivos específicos

i. Identificar los niveles percibidos de civilidad y engagement laboral entre los profesionales de la salud en el hospital analizado, en el período pos-pandémico (2026);

ii. Examinar la influencia de la civilidad sobre el engagement laboral, analizando la magnitud y la dirección de la relación entre ambas variables en la población investigada;

iii. Comparar la magnitud de la relación entre civilidad laboral y engagement laboral en los períodos de 2021 y 2026, con el propósito de verificar la estabilidad de esta asociación a lo largo del tiempo.

1.4 Hipótesis

La Psicología Positiva ha contribuido al estudio con el aspecto saludable del trabajo, enfocándose en las fortalezas humanas, el bienestar y las condiciones que favorecen el desempeño y la calidad de vida de los trabajadores. En este contexto, el engagement laboral ha emergido como uno de los constructos más relevantes para comprender la vinculación positiva de los individuos con su trabajo (Bakker & Leiter, 2010; Mercali & Costa, 2019).

Por otra parte, la civilidad laboral se refiere a comportamientos respetuosos, considerados y cooperativos que favorecen relaciones interpersonales saludables dentro del ambiente de trabajo (Osatuke et al., 2009). La presencia de civilidad fortalece la confianza, la comunicación y el respeto mutuo entre los profesionales, contribuyendo a la construcción de entornos laborales más seguros y productivos (Andersson & Pearson, 1999).

El engagement laboral se caracteriza por elevados niveles de vigor, dedicación y absorción en las actividades laborales, constituyendo un estado motivacional positivo asociado a mejores resultados individuales y organizacionales (Schaufeli et al., 2006). Diversos estudios han demostrado que trabajadores con mayores niveles de engagement

presentan mejor desempeño, mayor satisfacción laboral y una menor intención de abandono de la organización (Tetteh, 2024).

La literatura científica reciente señala que la civilidad constituye uno de los principales factores asociados al engagement laboral. Estudios desarrollados en contextos sanitarios indican que ambientes caracterizados por relaciones respetuosas y colaborativas favorecen mayores niveles de motivación, bienestar psicológico y engagement profesional (Clark, 2019, 2022; Porath, 2022). Asimismo, programas de promoción de la civilidad, como Civility, Respect and Engagement in the Workplace (CREW), han demostrado resultados positivos en la mejora del clima organizacional y de las relaciones laborales (Leiter et al., 2012; Leiter, 2013).

En cuanto a la comparación entre ambos períodos, la literatura ofrece argumentos que justifican la evaluación de la estabilidad de la relación entre civilidad laboral y engagement laboral. Durante la pandemia, los profesionales de la salud estuvieron expuestos a elevados niveles de exigencia emocional, incertidumbre y sobrecarga asistencial. Según el modelo Job Demands-Resources (JD-R), en contextos de alta demanda los recursos psicosociales adquieren especial importancia para sostener el bienestar y el engagement laboral.

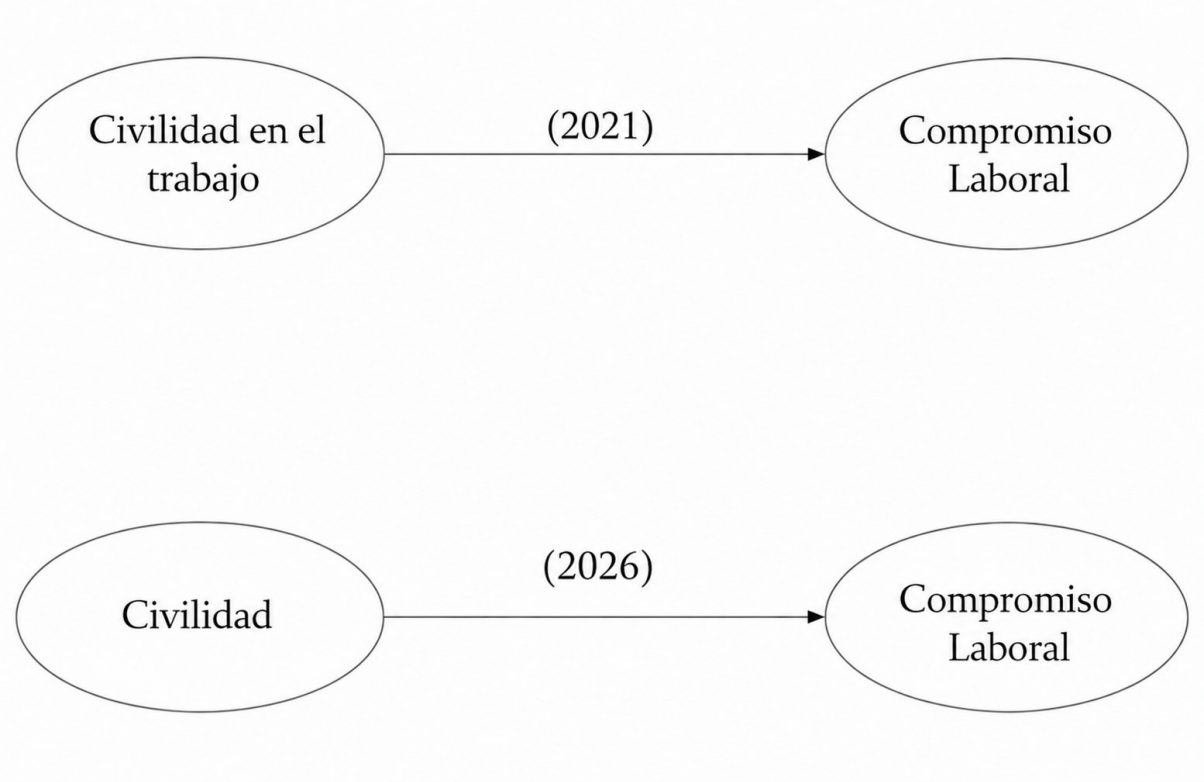
Con la progresiva estabilización del contexto sanitario en el período pospandémico, era razonable esperar que la magnitud de la asociación entre civilidad laboral y engagement laboral pudiera presentar variaciones. Sin embargo, también es posible que la civilidad actúe como un recurso interpersonal consistente, manteniendo su influencia sobre el engagement independientemente de las condiciones contextuales. Sobre esta base teórica se formuló la segunda hipótesis de investigación.

Considerando la evidencia disponible, se plantean las siguientes hipótesis:

H1: La civilidad laboral se asocia de manera positiva y significativa con el engagement laboral en los profesionales de la salud.

H2: La magnitud de la relación entre civilidad laboral y engagement laboral difiere entre el período pandémico (2021) y el período pospandémico (2026).

Figura 1 Modelos de investigación



Fuente: datos de la investigación

2 Marco teórico

2.1 Civilidad

Históricamente, la Psicología del Trabajo se enfocó en comprender el sufrimiento, las fragilidades y los fracasos del individuo, en especial a partir del diagnóstico y abordaje de fenómenos como el estrés y la depresión, con el objetivo de restablecer el equilibrio del trabajador (Boehs & Silva, 2017). En las últimas décadas, sin embargo, también se fortaleció una agenda que busca explicar procesos saludables y positivos en el trabajo, incorporando perspectivas humanistas que valoran la vida y nuevas formas de gestión y aprendizaje en las relaciones laborales (Freitas & Brito, 2016; Martins et al., 2015).

En este marco, la civilidad se comprende como un componente relacional clave de la experiencia laboral. Fernandes (2018) sostiene que, al ingresar en un espacio de trabajo que favorece el razonamiento y la autoconciencia, las personas necesariamente establecen vínculos mediados por reglas sociales, en los que el respeto hacia los demás se vuelve una condición de convivencia. A nivel conceptual, la civilidad en el trabajo se define como "comportamientos considerados y corteses dentro del grupo de trabajo" (Osatuke et al., 2009, p. 384), lo cual implica que la civilidad no se reduce simplemente a la ausencia de incivilidad, sino que involucra prácticas activas como el interés genuino por los compañeros, el respeto, la cooperación, la resolución de conflictos y la valoración de la diversidad.

La relevancia de la diversidad en el trabajo se profundizó con la globalización, al visibilizar identidades y condiciones vinculadas al género, la cultura, la orientación sexual, la edad y la discapacidad (Mor Barak, 2014). En línea con este enfoque, Meterko (2007) enfatiza la aceptación de las personas como principio organizacional, mientras que Andersson y Pearson (1999) señalan que la implementación de normas de civilidad preserva el respeto mutuo y, con ello, fortalece la confianza, la empatía y las relaciones positivas en el trabajo.

Desde una perspectiva organizacional, los entornos de alta presión, escasez de recursos y estrés sostenido favorecen la aparición de interacciones tensas, incluida la incivilidad, entendida como conductas rudas, irrespetuosas o desconsideradas (Cortina et al., 2023). Durante la pandemia, la tensión emocional y la sobrecarga aumentaron significativamente, elevando la probabilidad de episodios de incivilidad en hospitales (Porath, 2022; Clark, 2022). En un escenario de reducción de la presión asistencial, es esperable que estas conductas disminuyan, lo cual sustenta la comparación temporal entre períodos pandémico y pos-pandémico.

2.2 Engagement laboral

El interés por los aspectos positivos del trabajo se consolidó, especialmente, a partir del estudio del **work engagement**. Según Mercali y Costa (2019), esta línea de investigación se desarrolló desde la década de 1990 y se incorporó progresivamente al campo de la Psicología del Trabajo (Martins et al., 2015). Maslach y Leiter (2008) contribuyeron a la comprensión del engagement como una experiencia positiva vinculada al trabajo, en contraste con las dimensiones centrales del burnout, destacando aspectos relacionados con la energía, la implicación y la eficacia profesional. En esta perspectiva, Bakker y Leiter (2010) conceptualizan el **work engagement** como un estado positivo relacionado con el trabajo, asociado con el bienestar, la satisfacción y una experiencia laboral favorable. Anteriormente, Schaufeli et al. (2002) definieron el engagement como un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo, caracterizado por **vigor, dedicación y absorción**, dimensiones que fundamentan la **Utrecht Work Engagement Scale (UWES)**. En el presente estudio, el engagement laboral fue evaluado mediante la **UWES-17**, instrumento compuesto por 17 ítems que operacionaliza estas tres dimensiones.

Argentino (2014) propone que la alineación de las posiciones perceptuales entre los individuos favorece la comprensión mutua y fortalece los vínculos interpersonales. En los

contextos laborales, especialmente en equipos multiprofesionales de salud, la capacidad de considerar la perspectiva del otro contribuye a la construcción de relaciones basadas en respeto, cooperación y confianza. Asimismo, la civilidad organizacional depende de la habilidad de los sujetos para colocarse en el lugar del otro, reduciendo conflictos y comportamientos incívicos en el ambiente de trabajo (Argentino, 2014).

Desde esta base, se plantea que cuando las personas disfrutan su trabajo y lo viven como fuente de realización personal, tienden a sostener un mayor equilibrio en su salud física y mental, así como una mejor articulación entre vida personal y laboral, lo que se traduce en resultados positivos para la organización y para el equipo (Freitas & Brito, 2016). Bajo una mirada aplicada, Bakker y Leiter (2010) sostienen que promover el engagement laboral requiere inversión organizacional deliberada y orientada al éxito.

En términos explicativos, la relación entre civilidad y engagement laboral se comprende a través de múltiples mecanismos psicológicos. La evidencia indica que la falta de civilidad puede incrementar la ansiedad social, lo que posteriormente reduce el engagement laboral, reforzando la necesidad de fomentar entornos civilizados para mitigar estos efectos (Gan et al., 2023).

Además, el "éxito en el trabajo", entendido como un estado asociado a vitalidad y aprendizaje, opera como mediador entre civilidad y engagement, sugiriendo que las interacciones positivas potencian el bienestar psicológico y la motivación de los empleados (Abid et al., 2018). En la misma línea, el agotamiento emocional media el impacto de la falta de civilidad sobre el engagement, mientras que el capital psicológico actúa como amortiguador, reduciendo los efectos adversos al aliviar ese agotamiento (Tetteh, 2024).

Este enfoque aplicado también se refleja en programas de intervención. Iniciativas como Civility, Respect, and Engagement laboral in the Workplace (CREW) muestran que el

cultivo sostenido de la civilidad puede asociarse con mejores experiencias de los trabajadores y con resultados organizacionales más favorables (Leiter et al., 2012; Leiter, 2013).

En el marco del modelo JD-R ampliado, las condiciones interpersonales funcionan como mecanismos que conectan demandas laborales con bienestar y motivación; en particular, la incivilidad deteriora el clima relacional, afecta la comunicación y reduce la energía psicológica disponible para sostener niveles elevados de engagement laboral (Cortina et al., 2023; Schaufeli, 2021). Por ello, parte del impacto de las demandas sobre el engagement puede manifestarse indirectamente a través del incremento de la incivilidad, lo que es coherente con hallazgos longitudinales sobre trayectorias de deterioro relacional y caída del engagement laboral en contextos de crisis (Bakker et al., 2023).

A su vez, el JD-R plantea que los recursos laborales amortiguan los efectos adversos de las demandas y favorecen la motivación intrínseca y el engagement laboral (Bakker & Demerouti, 2017). Durante la pandemia, mediciones repetidas mostraron que el apoyo organizacional, el liderazgo positivo y los recursos materiales se asociaron con menor desgaste y mayores niveles de engagement laboral, aun bajo alta demanda (Teng et al., 2023).

2.3 Civilidad, Engagement y Neurociencias

En la última década, el estudio del engagement laboral y la civilidad en profesionales de la salud ha adquirido relevancia científica sustancial, debido al creciente reconocimiento de que el bienestar laboral impacta directamente en la seguridad del paciente, en la calidad de los cuidados y en la sostenibilidad del trabajo hospitalario. Según Schaufeli (2018), los fenómenos vinculados al engagement laboral dejaron de ser considerados únicamente procesos motivacionales, para ser entendidos como elementos estructurales que determinan el rendimiento, la salud mental y la permanencia en el trabajo.

Paralelamente, investigaciones recientes evidencian que las dinámicas interpersonales, como la civilidad y la incivilidad, tienen efectos neurobiológicos

mensurables, afectando la regulación emocional, la capacidad cognitiva y el procesamiento social (Eisenberger, 2021; Lieberman, 2018). En este sentido, Porath (2022) destaca que los hospitales son ambientes altamente demandantes, donde pequeñas variaciones en el clima interpersonal pueden potenciar o deteriorar el funcionamiento de todo el equipo.

El avance de las neurociencias sociales ha permitido comprender que el entorno relacional no solo influye en el comportamiento, sino también en la arquitectura y plasticidad cerebral. Esto torna imprescindible su estudio en contextos hospitalarios contemporáneos (Davidson, 2021). De esta manera, engagement laboral, civilidad y neurociencia convergen en un campo emergente fundamental para la gestión en salud y para el diseño de ambientes laborales éticos, seguros y saludables.

La neurociencia social revela que el cerebro humano está profundamente moldeado por las interacciones sociales. Lieberman (2018) afirma que la necesidad de conexión interpersonal es tan fundamental como la alimentación o el descanso. Interacciones positivas activan circuitos asociados con la regulación emocional, la empatía, la motivación y el razonamiento moral, como la corteza prefrontal medial, la red neuronal por defecto y el sistema de recompensa dopaminérgico.

La empatía constituye un recurso fundamental para la regulación de las relaciones humanas y para la construcción de interacciones sociales más saludables. En este sentido, Kerman (2021) destaca que la capacidad de comprender las emociones, perspectivas y experiencias de otras personas favorece respuestas interpersonales más adaptativas, disminuye conductas agresivas y promueve formas de interacción basadas en el respeto y la consideración mutua. Desde esta perspectiva, la empatía puede comprenderse como un factor protector capaz de fortalecer los vínculos sociales y contribuir a ambientes relacionales más colaborativos y humanizados, particularmente en contextos caracterizados por elevadas demandas emocionales (Kerman, 2021).

Por el contrario, interacciones negativas, como la incivilidad, activan la amígdala y redes de amenaza, reduciendo la capacidad cognitiva requerida para tareas complejas, lo cual puede comprometer el desempeño clínico (Eisenberger, 2021).

Eisenberger (2021) demostró que la incivilidad activa los mismos circuitos cerebrales implicados en el dolor físico, fenómeno conocido como “dolor social”. La activación de estas redes interfiere en la memoria de trabajo, la atención sostenida, la flexibilidad cognitiva y la capacidad de razonamiento crítico. En entornos hospitalarios, donde decisiones rápidas pueden ser determinantes para la vida del paciente, estas alteraciones cognitivas representan un riesgo significativo para la seguridad asistencial.

Zak (2017, 2022) indica que ambientes laborales basados en civilidad y apoyo mutuo favorecen la liberación de oxitocina, hormona vinculada a la confianza, cooperación y conexión emocional. La oxitocina además modula la respuesta fisiológica al estrés, facilitando estados de engagement laboral sostenido y resiliencia. Equipos con mayores niveles de confianza y cohesión presentan mejor comunicación, menos errores y mayor capacidad de coordinación, elementos esenciales para el trabajo hospitalario interdisciplinario.

En consonancia con esta perspectiva, Kerman (2011) sostiene que la calidad de vida constituye un fenómeno multidimensional construido a partir de la interacción entre factores psicológicos, sociales y relacionales. Desde la perspectiva de las nuevas ciencias de la conducta, las experiencias de cooperación, reconocimiento y vínculo interpersonal desempeñan un papel central en la promoción del bienestar y del desarrollo saludable de las personas. En los entornos laborales sanitarios, relaciones caracterizadas por respeto, colaboración y apoyo mutuo pueden favorecer tanto la salud psicológica como el engagement laboral de los profesionales (Kerman, 2011).

Davidson (2021) sostiene que ambientes emocionalmente seguros promueven plasticidad adaptativa, reforzando redes cerebrales asociadas con la regulación emocional, la empatía y el razonamiento ético. En entornos hostiles, estas redes se debilitan, afectando la toma de decisiones y el control emocional. La civilidad no solo mejora el clima organizacional, sino que también fortalece circuitos neurales indispensables para la práctica clínica segura y ética.

En la última década, el estudio del engagement laboral y la civilidad en profesionales de la salud ha adquirido relevancia científica sustancial, debido al creciente reconocimiento de que el bienestar laboral impacta directamente en la seguridad del paciente, en la calidad de los cuidados y en la sostenibilidad del trabajo hospitalario. Según Schaufeli (2018), los fenómenos vinculados al engagement laboral dejaron de ser considerados únicamente procesos motivacionales para ser entendidos como elementos estructurales que determinan el rendimiento, la salud mental y la permanencia en el trabajo.

Paralelamente, investigaciones recientes evidencian que las dinámicas interpersonales, como la civilidad y la incivilidad, tienen efectos neurobiológicos mensurables, afectando la regulación emocional, la capacidad cognitiva y el procesamiento social (Eisenberger, 2021; Lieberman, 2018). En este sentido, Porath (2022) destaca que los hospitales constituyen ambientes altamente demandantes, donde pequeñas variaciones en el clima interpersonal pueden potenciar o deteriorar significativamente el funcionamiento de todo el equipo asistencial.

El avance de las neurociencias sociales ha permitido comprender que el entorno relacional no solo influye en el comportamiento humano, sino también en la arquitectura y plasticidad cerebral. Esto torna imprescindible su estudio en contextos hospitalarios contemporáneos (Davidson, 2021). De esta manera, engagement laboral, civilidad y

neurociencia convergen en un campo emergente fundamental para la gestión en salud y para el diseño de ambientes laborales éticos, seguros y saludables.

La neurociencia social revela que el cerebro humano está profundamente moldeado por las interacciones sociales. Lieberman (2018) afirma que la necesidad de conexión interpersonal es tan fundamental como la alimentación o el descanso. Las experiencias relacionales positivas activan circuitos asociados con la regulación emocional, la empatía, la motivación, el aprendizaje social y el razonamiento moral, favoreciendo conductas cooperativas y fortaleciendo la adaptación a contextos laborales complejos.

Desde esta perspectiva, Ceberio (2020) sostiene que las relaciones humanas constituyen experiencias neurobiológicas capaces de influir simultáneamente en los procesos cognitivos, emocionales y conductuales. Según el autor, ambientes caracterizados por respeto, reconocimiento y comunicación efectiva favorecen la flexibilidad cognitiva, la capacidad de resolución de problemas y la regulación emocional frente a situaciones de elevada exigencia. En el contexto hospitalario, estas condiciones fortalecen la cooperación profesional, mejoran la calidad de las interacciones sociolaborales y favorecen respuestas más adaptativas ante el estrés ocupacional.

Asimismo, Ceberio (2020) destaca que las emociones participan activamente en los procesos de toma de decisiones y en la construcción de vínculos humanos. Ambientes laborales marcados por confianza, apoyo y civilidad favorecen estados emocionales más estables, optimizan la capacidad reflexiva y promueven una comunicación más efectiva entre los miembros de los equipos de salud. Desde esta perspectiva, la civilidad puede comprenderse como un recurso relacional capaz de potenciar tanto el bienestar psicológico como el desempeño profesional.

La empatía constituye otro recurso fundamental para la regulación de las relaciones humanas y para la construcción de ambientes organizacionales saludables. En este sentido,

Kerman (2011) sostiene que la calidad de vida es un fenómeno multidimensional construido a partir de la interacción entre factores psicológicos, sociales y relacionales. Las experiencias de cooperación, reconocimiento y apoyo interpersonal desempeñan un papel central en la promoción del bienestar, fortaleciendo los recursos personales necesarios para afrontar las demandas cotidianas del trabajo sanitario.

De forma complementaria, Kerman destaca que la capacidad de comprender las emociones, perspectivas y experiencias de otras personas favorece respuestas interpersonales más adaptativas, disminuye conductas agresivas y promueve relaciones basadas en el respeto, la consideración mutua y la cooperación. En los equipos de salud, estas competencias favorecen la cohesión grupal, fortalecen el sentido de pertenencia y contribuyen al desarrollo de ambientes más humanizados y colaborativos.

La integración de los aportes de Ceberio y Kerman permite comprender que la civilidad trasciende las normas convencionales de convivencia organizacional. Ambos autores sostienen que los vínculos humanos respetuosos y cooperativos favorecen procesos de regulación emocional, fortalecen recursos cognitivos asociados a la adaptación y promueven condiciones psicológicas que sustentan el bienestar y el engagement laboral. En consecuencia, la civilidad puede ser comprendida como un mecanismo relacional que contribuye simultáneamente a la salud mental, a la resiliencia profesional y al engagement de los trabajadores.

Por el contrario, interacciones negativas como la incivilidad activan sistemas neurobiológicos asociados a la amenaza. Eisenberger (2021) demostró que la exclusión social, el rechazo interpersonal y las conductas inciviles activan regiones cerebrales implicadas en el procesamiento del dolor físico, fenómeno conocido como “dolor social”. Esta activación interfiere en la memoria de trabajo, la atención sostenida, la flexibilidad cognitiva y la capacidad de razonamiento crítico. Qual activacion?

En entornos hospitalarios, donde decisiones rápidas y precisas pueden determinar la evolución clínica de los pacientes, estas alteraciones cognitivas representan riesgos significativos para la seguridad asistencial. La exposición continuada a ambientes inciviles puede comprometer la calidad de la comunicación, aumentar la probabilidad de errores y deteriorar la cooperación entre profesionales.

Complementariamente, Zak (2017, 2022) señala que ambientes laborales caracterizados por confianza, cooperación y apoyo mutuo favorecen la liberación de oxitocina, hormona relacionada con la vinculación social, la empatía y la confianza interpersonal. La oxitocina también contribuye a modular las respuestas fisiológicas al estrés, favoreciendo estados de mayor engagement laboral, bienestar psicológico y resiliencia ocupacional.

Davidson (2021) sostiene que ambientes emocionalmente seguros promueven plasticidad adaptativa, reforzando redes cerebrales asociadas con la regulación emocional, la empatía, el autocontrol y el razonamiento ético. En contraste, contextos caracterizados por hostilidad, conflicto e incivilidad favorecen patrones neurobiológicos asociados a hipervigilancia, estrés crónico y deterioro de las funciones ejecutivas.

En conjunto, las evidencias provenientes de la neurociencia social permiten comprender que la civilidad no constituye únicamente una expresión de cortesía organizacional. Por el contrario, representa un fenómeno relacional con profundas repercusiones neurobiológicas, psicológicas y organizacionales. En consonancia con los aportes de Ceberio y Kerman, la promoción de relaciones basadas en respeto, reconocimiento, empatía y cooperación fortalece los recursos cognitivos y emocionales de los profesionales de la salud, favorece el engagement laboral y contribuye a la construcción de ambientes hospitalarios más seguros, saludables y humanizados.

2.4 Motivación

La relación entre motivación y engagement en el lugar de trabajo está influenciada por una variedad de factores intrínsecos y extrínsecos. La motivación intrínseca, caracterizada por la satisfacción personal, el sentido de propósito y la percepción de logro, mejora significativamente el engagement de los empleados, favoreciendo el desempeño, la innovación y la permanencia en el trabajo (Hoxha & Ramadani, 2024). Por el contrario, los motivadores extrínsecos, como el reconocimiento, la remuneración y la seguridad laboral, también desempeñan un papel relevante, especialmente en contextos de elevada exigencia emocional, como los servicios de salud, donde pueden actuar como importantes recursos protectores frente al desgaste ocupacional (Zeng et al., 2022).

El entorno laboral, el estilo de liderazgo y las oportunidades de desarrollo profesional constituyen factores esenciales para fomentar la motivación y el engagement (Adnan et al., 2022). Los trabajadores comprometidos suelen manifestar mayores niveles de vigor, dedicación y absorción, dimensiones centrales del engagement laboral propuestas por Schaufeli y Bakker (2004). Dichas características se encuentran estrechamente asociadas con la satisfacción de necesidades psicológicas fundamentales de autonomía, competencia y pertenencia (Singhal, 2021).

Desde la perspectiva de la Psicología Organizacional y de la Salud, Cruz (2007a) sostiene que las condiciones psicosociales del trabajo representan uno de los principales determinantes del bienestar y del desempeño humano en las organizaciones. El autor destaca que ambientes laborales caracterizados por apoyo social, reconocimiento profesional, participación en las decisiones y relaciones interpersonales saludables favorecen procesos motivacionales positivos, fortaleciendo la salud psicológica y el engagement con el trabajo. En contrapartida, contextos marcados por conflictos, sobrecarga y escaso apoyo institucional tienden a incrementar el estrés ocupacional y reducir la implicación de los trabajadores.

En consonancia con esta perspectiva, Boehs y Silva (2017) señalan que la promoción de ambientes organizacionales saludables constituye una estrategia fundamental para el fortalecimiento del engagement laboral. La valorización de las personas, el reconocimiento de sus contribuciones y la construcción de relaciones laborales respetuosas generan experiencias positivas que impactan directamente en la motivación y en la calidad de vida en el trabajo.

Desde la perspectiva de la salud ocupacional, Argentino (2021) destaca la relevancia de los procesos de afrontamiento y de las características personales en la comprensión del burnout y del bienestar psicológico en profesionales de la salud mental. Estos aportes permiten ampliar el análisis del engagement laboral, al considerar que la experiencia de los trabajadores no depende exclusivamente de las exigencias del contexto profesional, sino también de los recursos psicológicos movilizados para afrontar dichas demandas. En este sentido, su contribución resulta pertinente para la presente investigación, dado que permite situar el estudio de la civilidad laboral y del engagement en un marco más amplio de comprensión de la salud ocupacional, en el que los recursos personales y las condiciones relacionales del entorno de trabajo constituyen dimensiones relevantes para el análisis del bienestar profesional.

La interrelación entre motivación y engagement laboral puede comprenderse, por lo tanto, como un fenómeno multidimensional, influenciado simultáneamente por recursos personales, organizacionales y sociales. La evidencia científica sugiere que los profesionales comprometidos presentan mayor energía, resiliencia, satisfacción laboral y capacidad de adaptación frente a las demandas del trabajo. Por ello, una estrategia organizacional equilibrada, que contemple tanto motivadores intrínsecos como extrínsecos, se presenta como fundamental para maximizar el engagement y promover ambientes laborales saludables y sostenibles.

En este escenario, la Psicología Positiva aporta una contribución significativa al enfatizar las fortalezas humanas, los recursos psicológicos y las condiciones que favorecen el florecimiento individual y colectivo. Cruz (2007a) señala que la promoción de la salud en el trabajo no debe limitarse a la prevención de enfermedades, sino también incluir el fortalecimiento de factores protectores que favorezcan el bienestar, la satisfacción y el desarrollo profesional. Desde esta perspectiva, la motivación, el engagement y la calidad de las relaciones laborales constituyen recursos esenciales para la construcción de organizaciones más humanas, resilientes y eficaces.

De este modo, comprender al trabajador más allá de su función productiva implica reconocer la importancia de sus necesidades psicológicas, emocionales y relacionales. La inversión en ambientes laborales basados en respeto, apoyo social, reconocimiento y oportunidades de crecimiento favorece no solo mejores indicadores organizacionales, sino también una experiencia laboral más significativa y saludable, capaz de beneficiar simultáneamente a los profesionales, a las organizaciones y a los usuarios de los servicios de salud.

2.5 Importancia del estudio del diseño transversal repetido

La literatura destaca la relevancia de los estudios longitudinales para comprender trayectorias temporales en fenómenos como el estrés, el burnout y el engagement laboral en profesionales de la salud. Estos diseños permiten distinguir entre efectos agudos propios de una crisis y efectos residuales o persistentes que permanecen tras la estabilización del sistema sanitario (Panzeri et al., 2021; Sasangohar et al., 2020).

En la presente investigación, sin embargo, lo que se implementó fue un diseño transversal repetido (repeated cross-sectional), basado en la comparación de dos muestras independientes y no coincidentes: profesionales relevados en 2021 y en 2026. Este enfoque metodológico no posibilita el seguimiento individual de distintos profesionales a lo largo del

tiempo, pero sí ofrece evidencia relevante sobre variaciones contextuales y temporales en civilidad y engagement laboral.

El modelo JD-R ofrece un marco explicativo integrador para interpretar estas variaciones, articulando condiciones de trabajo, factores motivacionales y resultados ocupacionales (Bakker y Demerouti, 2017; Demerouti et al., 2021). En este sentido, recursos como autonomía, apoyo del liderazgo y reconocimiento profesional fortalecen la motivación y reducen el riesgo de burnout, mientras que demandas como la sobrecarga asistencial y la presión emocional incrementan el desgaste físico y psicológico.

La comparación entre los dos períodos analizados permite observar cómo las dinámicas de civilidad e incivilidad se relacionan con la evolución del bienestar y del engagement laboral en contextos hospitalarios. Aunque no se trata de un estudio longitudinal estricto, el diseño transversal repetido aporta evidencia empírica valiosa sobre la influencia de los cambios organizacionales y emocionales en la experiencia laboral de los profesionales de la salud.

2.6 Civilidad e incivilidad en el entorno hospitalario

La civilidad es definida como un conjunto de comportamientos que expresan respeto, reconocimiento y trato digno hacia los demás (Porath, 2016).

Cruz (2007b) afirma que la salud del trabajador está directamente vinculada a la calidad de las relaciones interpersonales y a la construcción de la subjetividad en el colectivo laboral, siendo la civilidad un elemento central en este proceso. Desde esta perspectiva, las manifestaciones de incivilidad en los servicios de salud constituyen factores de riesgo psicosocial capaces de afectar el bienestar, la salud mental y el engagement laboral de los profesionales. La ausencia de comportamientos respetuosos y cooperativos puede comprometer significativamente la calidad de las relaciones socioprofesionales y el desempeño organizacional (Cruz, 2007b).

En esta misma línea, Silva et al. (2016) sostienen que la calidad de las relaciones socioprofesionales es predictora del clima de trabajo en salud. Para los autores, los ambientes hospitalarios marcados por prácticas de civilidad presentan menor rotación, mayor satisfacción del equipo y fortalecimiento del engagement. De este modo, la civilidad se consolida como un comportamiento cotidiano que reduce conflictos interprofesionales y actúa como factor protector del clima organizacional.

En consonancia con esta perspectiva, estudios desarrollados en el ámbito hospitalario destacan que la valorización profesional, el reconocimiento interpersonal y la construcción de vínculos de apoyo favorecen el bienestar psicológico de los trabajadores y fortalecen su sentido de pertenencia al equipo de salud. Estos aspectos contribuyen a generar entornos más saludables y colaborativos, reduciendo el impacto de los factores estresantes presentes en la práctica asistencial (Vázquez et al., 2023).

Ampliando esta discusión, Tolfo et al. (2016) destacan que el sentido del trabajo para profesionales de salud se sustenta en relaciones socioprofesionales basadas en respeto, reconocimiento y cooperación mutua, siendo la incivilidad un factor de ruptura de ese sentido. Las autoras señalan que la calidad de vida en el trabajo en salud depende de la construcción de vínculos civiles y solidarios en el cotidiano asistencial, protegiendo a los trabajadores del sufrimiento psíquico y promoviendo bienestar psicológico en contextos de alta exigencia emocional.

La incivilidad, por el contrario, comprende comportamientos sutiles, ambiguos y de baja intensidad que violan normas básicas de respeto, como interrupciones bruscas, desatención, desconfirmación, comentarios despectivos o falta de cooperación, sin llegar a constituir agresiones explícitas (Cortina et al., 2023).

En la última década, la incivilidad ha sido identificada como uno de los principales estresores psicosociales en ambientes hospitalarios, dado que suele aumentar en contextos de

sobrecarga laboral, comunicación ineficaz, liderazgos autoritarios y fatiga emocional. Porath (2022) demostró que incluso interacciones inciviles de baja intensidad tienen efectos negativos inmediatos sobre la cognición, reduciendo la creatividad, la memoria de trabajo y la colaboración.

Asimismo, estudios realizados en América Latina revelan que la incivilidad deteriora la seguridad del paciente, aumenta los conflictos interprofesionales y disminuye la calidad del clima organizacional (Cortina et al., 2023). De esta forma, la civilidad emerge como un componente central de la salud organizacional y de las prácticas seguras en hospitales.

Corroborando esta centralidad, Michel et al. (2026) destacan que en el contexto hospitalario la civilidad trasciende la mera cortesía y se configura como tecnología relacional esencial para la seguridad del paciente. Las relaciones socioprofesionales basadas en respeto, empatía y comunicación asertiva entre el equipo multiprofesional reducen errores asistenciales, disminuyen el estrés ocupacional y crean un ambiente terapéutico más seguro. Para los autores, la ausencia de civilidad rompe la cadena de cuidado y compromete la integralidad de la asistencia en salud.

Según Michel et al. (2026), la civilidad organizacional actúa como factor protector de la salud mental del profesional de salud. Ambientes hospitalarios marcados por confianza, reconocimiento y consideración mutua favorecen el engagement, el sentido de pertenencia y la resiliencia del equipo frente a la alta carga emocional de la unidad. De este modo, invertir en civilidad no es solo una cuestión ética, sino una estrategia de gestión para promover calidad de vida en el trabajo y sostenibilidad del cuidado hospitalario.

Al cerrar esta sección, Michel et al. (2026) reafirman que la promoción de la civilidad en hospitales requiere engagement institucional, liderazgo ejemplar y educación permanente del equipo multiprofesional. Los autores proponen que la gestión hospitalaria desarrolle políticas de reconocimiento, espacios de escucha y protocolos de comunicación no violenta

como estrategias para consolidar una cultura organizacional civil. Así, la civilidad se convierte en indicador de madurez organizacional y en pilar para la excelencia en la atención a la salud.

A partir de Silva et al. (2016), se comprende que la civilidad no ocurre de forma espontánea, sino que resulta de procesos intencionales de gestión de personas y de fortalecimiento del clima organizacional. Los autores defienden que hospitales con políticas claras de civilidad logran mayor adhesión del equipo a los valores institucionales y reducen el desgaste emocional derivado de conflictos laborales. Por tanto, fomentar civilidad es invertir en capital humano y en la calidad de la atención.

Finalmente, Tolfo et al. (2016) concluyen que el trabajo en salud solo genera placer y sentido cuando está anclado en relaciones socioprofesionales civilizadas. Para las autoras, la incivilidad genera sufrimiento psíquico, mientras la civilidad promueve reconocimiento, autonomía y realización profesional. En ese sentido, la construcción de ambientes hospitalarios con civilidade, se revelan como condición indispensable para la salud del trabajador y para la humanización del cuidado.

Complementando esta perspectiva, Pires et al. (2025) destacan que la salud psicológica de los profesionales de salud depende significativamente de la disponibilidad de recursos organizacionales que favorezcan el apoyo social, el reconocimiento profesional y la participación activa en los procesos de trabajo. Los autores señalan que ambientes caracterizados por relaciones positivas y oportunidades de desarrollo profesional contribuyen a mayores niveles de bienestar psicológico, satisfacción laboral y adaptación frente a las demandas propias de los contextos asistenciales.

En esta misma línea, Ribeiro et al. (2021) destacan que la calidad de las relaciones interpersonales constituye un recurso relevante para la salud y el bienestar de los profesionales de la salud. Asimismo, las relaciones caracterizadas por respeto, cooperación y

apoyo pueden favorecer experiencias laborales más positivas y contribuir al engagement de los trabajadores.

El autor, Pires et al. (2025). destaca que la construcción de ambientes laboralmente saludables depende tanto de condiciones estructurales adecuadas como de la calidad de las interacciones humanas establecidas en el trabajo. La autora argumenta que el reconocimiento profesional, el apoyo de los equipos y la percepción de justicia organizacional favorecen el bienestar psicológico y contribuyen a la sostenibilidad de las prácticas asistenciales.

Por su parte, Ribeiro et al. (2021) destacan la importancia de la civilidad en las relaciones laborales y su relación con el work engagement y la salud mental de los profesionales de la salud. En este contexto, las relaciones caracterizadas por respeto, cooperación y apoyo interpersonal pueden contribuir a la construcción de ambientes laborales más saludables y favorecer el bienestar de los trabajadores.

De forma convergente, Pires et al. (2025) señalan que las organizaciones saludables se caracterizan por integrar recursos estructurales y relacionales que promueven simultáneamente bienestar y desempeño. Para los autores, factores como liderazgo de apoyo, empowerment profesional, comunicación efectiva y reconocimiento interpersonal constituyen elementos esenciales para el fortalecimiento del engagement laboral y de la satisfacción profesional.

En esta perspectiva, Pires et al. (2025) sostienen que la promoción de relaciones respetuosas y colaborativas trasciende la esfera interpersonal y se configura como una estrategia organizacional orientada a la sostenibilidad de los equipos de salud. La calidad de las interacciones cotidianas favorece la salud psicológica, fortalece los vínculos socioprofesionales y contribuye a la construcción de entornos de trabajo más seguros, saludables y humanizados.

Desde una perspectiva ética, Czarnobai et al. (2025) destacan que la civilidad constituye un principio ético fundamental para el ejercicio profesional en psicología hospitalaria. Los autores afirman que el respeto, la dignidad y la consideración mutua entre los profesionales no son apenas valores deseables, sino deberes éticos previstos en los códigos de ética profesional. De este modo, la incivilidad se configura como una infracción ética que compromete la integridad de las relaciones interprofesionales y la calidad del cuidado ofrecido al paciente.

Ampliando esta comprensión, Czarnobai et al. (2025) señalan que la ética en psicología hospitalaria exige la construcción de ambientes de trabajo marcados por la comunicación respetuosa y la cooperación entre equipos multiprofesionales. Para los autores, las conductas inciviles como desconfirmación, interrupciones y comentarios despectivos violan principios éticos de respeto a la persona y de responsabilidad social del profesional de salud. Así, promover civilidad es una estrategia ética para proteger tanto al trabajador como al usuario del servicio de salud.

Al cerrar esta discusión, Czarnobai et al. (2025) reafirman que la formación ética del psicólogo hospitalario debe incluir el desarrollo de competencias relacionales basadas en civilidad. Los autores proponen que instituciones de salud implementen programas de educación permanente que fortalezcan valores éticos como empatía, escucha activa y reconocimiento profesional. De este modo, la civilidad se consolida como práctica ética cotidiana que sostiene la humanización de la atención y la salud mental del equipo hospitalario. En consonancia con la perspectiva de Cruz (2007), la promoción de ambientes laborales respetuosos y cooperativos constituye una condición esencial para la salud del trabajador, reafirmando que la civilidad trasciende la cortesía interpersonal para convertirse en un pilar ético, organizacional y humano indispensable para la excelencia de la atención hospitalaria.

3 Antecedentes

La revisión sistemática de la literatura tuvo como objetivo comprender cómo los estudios científicos han abordado la civilidad en el trabajo y el engagement laboral, con especial atención a los profesionales de la salud. Para ello, se adoptó un procedimiento riguroso y secuencial, orientado por criterios de transparencia, exhaustividad y reproducibilidad.

En una primera etapa, se definió el alcance temporal de la revisión, abarcando un período de veinticinco años, desde la década de 1990 hasta el período pospandémico. Esta delimitación permitió incluir investigaciones previas a la pandemia de COVID-19, estudios desarrollados durante el período pandémico y trabajos más recientes, posibilitando una visión longitudinal y comparativa de la producción científica sobre el tema.

Posteriormente, se establecieron las fuentes de información a partir de bases de datos científicas relevantes para las áreas de Psicología del Trabajo, Salud y Ciencias Sociales. Se consultaron las bases SciELO, PsycINFO (APA), ScienceDirect (Elsevier), PubMed (National Library of Medicine), Wiley, Emerald, Redalyc y Google Académico. Se consideró que bases como Scopus y Web of Science requieren suscripción corporativa, lo que restringió su uso directo. Con el fin de garantizar la viabilidad y la transparencia del proceso, se seleccionaron exclusivamente artículos de acceso abierto.

En la siguiente fase, se definieron las palabras clave de búsqueda, que incluyeron los términos “civilidad” (civility) “engagement laboral” (work engagement). Estos descriptores deben estar presentes en el título o en el resumen de los artículos recuperados, lo que aseguró la pertinencia temática de los estudios identificados.

A partir de la aplicación de estos criterios, se obtuvo un conjunto inicial de 89 artículos distribuidos entre las distintas bases de datos consultadas. En el caso específico de Google Académico, se adoptaron procedimientos adicionales de control de calidad,

excluyendo revistas clasificadas como predatorias, de acuerdo con la Beall's List. Asimismo, se verificó la indexación y reputación de los periódicos mediante el Scimago Journal & Country Rank, descartándose aquellos que no figuraban en bases reconocidas o no pertenecían a editoriales con trayectoria académica consolidada.

Una vez concluida la búsqueda inicial, se procedió a la sistematización de los estudios identificados mediante la elaboración de una tabla resumen (Tabla 23 - véase anexo). Dicha tabla incluyó información sobre autores, objetivos, métodos y principales hallazgos de cada estudio, incorporando citas textuales en el idioma original cuando correspondía. Esta etapa permitió una visión comparativa y estructurada del corpus analizado.

En una etapa posterior, se realizó una depuración manual de los artículos, con el objetivo de refinar la muestra final. Se seleccionaron únicamente aquellos estudios que analizaban explícitamente la relación entre civilidad y engagement laboral, o bien que abordaban ambos constructos de manera separada pero relevante para el marco teórico del estudio. Los trabajos que no cumplían con al menos uno de estos criterios de inclusión fueron excluidos tras la revisión de palabras clave, resúmenes y objetivos.

Como resultado de este proceso de depuración, se conformó una muestra final de 66 artículos, que fueron utilizados para el análisis sistemático y la construcción del marco teórico. Dentro de este conjunto, se identificaron 17 estudios pertenecientes al sector de la salud, de los cuales solo uno correspondía específicamente a un estudio realizado en un hospital, lo que evidenció una brecha empírica relevante y reforzó la pertinencia del presente estudio doctoral.

Los artículos seleccionados fueron organizados en categorías analíticas, diferenciando estudios sobre civilidad y engagement laboral en el trabajo y la relación entre civilidad y engagement laboral. Esta clasificación permitió estructurar el análisis de resultados de la revisión sistemática y fundamentar teórica y empíricamente el modelo propuesto en la

investigación. Esta revisión buscó comprender cómo la literatura ha abordado la civilidad en el trabajo y el engagement de los profesionales de la salud.

En el sector de la salud se identificaron 17 artículos, y solo uno de ellos correspondía a un estudio realizado en un hospital: Porter et al. (2025); Eshete y Kassahun (2025); Ford et al. (2024); Authement et al. (2025); Leiter (2013); Sawada et al. (2021); Oppel et al. (2019); Opsahl et al. (2021); Apaydin et al. (2022); Leiter (2021a); Tsuno et al. (2017); Tsuno et al. (2022); Araújo y Esteves (2016). Estos artículos fueron seleccionados para la segunda etapa del análisis.

Se depuró la base de datos mediante criterios de exclusión rigurosos, con el objetivo de eliminar aquellos artículos que no cumplían con al menos uno de los criterios de inclusión predefinidos. Específicamente, se excluyeron los trabajos que no abordaban directamente los temas centrales de la investigación: civilidad y engagement laboral, civilidad o incivilidad en contextos laborales. La verificación de estos criterios se realizó mediante evaluación sistemática en tres niveles: (a) análisis de las palabras clave indexadas; (b) revisión de los resúmenes (abstracts); y (c) examen de los objetivos ex plícitos de cada estudio.

Los siguientes (16) artículos fueron excluidos por no cumplir con los criterios de inclusión: Maj et al. (2025, p. 1); Rogozińska-Pawełczyk y Gadomska-Lila (2025, p. 1); Ali (2025, p. 1); Yan et al. (2025, p. 1); Abdallah (2025, p. 1); Palumbo (2025, p. 1); Valtonen y Holopainen (2025, p. 1); Glorieux et al. (2025, p. 1); Chowdhury (2025, p. 449); Ali y Niu (2025, p. 173); Mariani et al. (2025, p. 1); Abdulkareem et al. (2025, p. 175); Levitats et al. (2019, p. 841); Santos y Ceballos (2013, p. 247); Chinelato et al. (2019, p. 3); y Kareem et al. (2023, p. 45).

3.1 Informaciones iniciales

La civilidad continúa siendo una problemática que afecta a equipos y organizaciones, dado que la falta de civilidad genera conflictos en las relaciones interpersonales dentro de los

equipos, lo que impacta negativamente en los resultados alcanzados, ya que los equipos en conflicto producen menos y con menor calidad. No obstante, aún es limitado el entendimiento sobre qué lleva a los empleados a adoptar comportamientos civilizados o incivilizados. Las mentalidades psicológicas (entendidas como las lentes a través de las cuales las personas interpretan la realidad y reaccionan ante desafíos, éxitos y fracasos) influyen en el grado en que se producen interacciones con civilidad y incivilizadad dentro de los equipos y las organizaciones (Goh et al., 2025).

Tabla 1

Estudios de la revisión sistemática

Autores	*Objetivo del estudio*	*Civilidad en el lugar de trabajo*	*Engagement laboral en el lugar de trabajo*	*Incivilidad en el lugar de trabajo*	*Relación entre civilidad y engagement laboral*
Giumetti et al., (2013)	Examinar los efectos diferenciales de la incivilidad y el apoyo del supervisor, comunicados por correo electrónico, sobre el estado de ánimo, energía, desempeño y engagement laboral.	n.a.	"Los participantes reportaron niveles significativamente más bajos de engagement laboral en la condición de incivilidad" (p. 305).	"La incivilidad comunicada por correo electrónico se asoció con peor desempeño y menor engagement" (p. 304).	n.a.

Leiter (2013)	Revisar la evidencia sobre cómo la civilidad organizacional y las intervenciones (p. ej., CREW) se relacionan con salud psicológica y engagement laboral.	“Intervenir para mejorar la civilidad, el respeto y el engagement en el lugar de trabajo (CREW) es… un enfoque prometedor…” (Leiter, 2013, p. 1).	“…mejorar… la civilidad, el respeto y el engagement…” (Leiter, 2013, p. 1).	n.a.	“Mejorar la civilidad… y el engagement…” (Leiter, 2013, p. 1).
Porath et al., (2015)	Evaluar si la civilidad genera beneficios individuales en organizaciones (p. ej., ser buscado para consejo	“En ambos estudios, encontramos que la civilidad beneficia a las	n.a. (en la discusión indexada no se reporta “work engagement/UWES” como resultado central).	“Las tendencias muestran una pérdida de civilidad… con	n.a. (no se formula vínculo directo “civility–work engagement” en la discusión indexada).

	laboral, ser visto como líder) y si ello explica mejor desempeño.	personas…". (Porath et al., 2015, p. 10).		generaciones más recientes vistas como cada vez más incívicas…". (Porath et al., 2015, p. 10).	
Vazquez et al. (2015).	Adaptar y obtener evidencias de validez de la versión brasileña de la Utrecht Work Engagement Scale (UWES).	n.a.	n.a. *(en los fragmentos visibles no aparece una discusión de resultados con afirmaciones citables sobre hallazgos de engagement laboral; el texto disponible es principalmente metodológico/validación).*	n.a.	n.a.

Araújo y Esteves (2016)	Caracterizar los niveles de vigor, dedicación y absorción en docentes universitarios del área de la salud.	n.a.	“Los docentes revelaron elevados niveles de vigor, dedicación y absorción en su actividad profesional” (p. 76).	n.a.	n.a.
Ferreira et al. (2016)	Obtener evidencias adicionales de validez de la UWES-9 en muestras brasileñas.	n.a.	“El engagement laboral se manifiesta como un estado motivacional positivo caracterizado por vigor, dedicación y absorción” (p. 438).	n.a.	n.a.
Gillen et al. (2017).	“Explorar la efectividad de intervenciones laborales para prevenir el acoso (bullying) en el	“Dos estudios encontraron que las intervenciones organizacionales aumentaron la	n.a.	“Uno de estos estudios también mostró una reducción de la	n.a.

	lugar de trabajo." (Cochrane, 2017, p. 1).	civilidad, el opuesto del acoso, en aproximadamente un cinco por ciento." (Cochrane, 2017, p. 5).		incivilidad de compañeros y supervisores." (Cochrane, 2017, p. 5).	
Devotto y Machado (2017)	Revisar la literatura sobre engagement en el trabajo y job crafting, identificando antecedentes y efectos en el contexto laboral.	n.a.	"El engagement se caracteriza por 'vigor, dedicación y absorción'…" (Devotto & Machado, 2017, p. 8).	n.a.	n.a.
Carlotto y Câmara (2017)	Identificar predictores sociodemográficos,	n.a.	"El engagement laboral se asoció positivamente con	n.a.	n.a.

	laborales y psicosociales de la interacción trabajo–familia.		la interacción trabajo–familia" (p. 9).		
Abid et al. (2018).	Examinar la influencia directa de la civilidad y la motivación prosocial sobre el engagement laboral, así como el papel mediador del flourishing en el trabajo.	"La civilidad en el lugar de trabajo crea un entorno respetuoso que facilita interacciones positivas y el desarrollo psicológico de los empleados" (p. 12).	"Los resultados muestran que la civilidad tiene un efecto positivo y significativo sobre el engagement laboral" (p. 14).	n.a.	"La civilidad influye indirectamente en el engagement laboral a través del flourishing en el trabajo" (p. 15).
Hur et al. (2018)	Examinar cómo las percepciones de RSE	"Las normas de civilidad	n.a.	"La ausencia de normas de	n.a.

	influyen en conductas contraproducentes, mediadas por normas de civilidad organizacional.	organizacional median la relación entre RSE y conductas laborales" (p. 6).		civilidad favorece conductas laborales negativas" (p. 5).	
Farina et al. (2018)	Identificar y discutir el desarrollo de artículos empírico-teóricos sobre flow y engagement laboral; describir y analizar conceptos del área; y señalar conceptos de la psicología organizacional positiva	n.a.	"El engagement laboral se asocia con resultados superiores de desempeño y bienestar" (p. 639).	n.a.	n.a.

	que aún requieren investigación.				
Salazar (2018).	Realizar un análisis de la relación multivariante entre el apoyo organizacional percibido y dimensiones de la calidad de vida relacionada con el trabajo, el bienestar subjetivo y constructos como el engagement laboral y el sentido de coherencia.	n.a.	“El engagement laboral no solo es una experiencia positiva en sí misma, sino que también parece estar relacionado con la buena salud, los resultados positivos del trabajo, el engagement, las percepciones de la autoeficacia y el rendimiento laboral.” (Salazar Estrada, 2018, p. 45).	n.a.	n.a.

Oppel et al., (2019)	Probar la relación entre el clima de civilidad (interacciones corteses) y el desempeño hospitalario, evaluando mediación por el clima de orientación al error.	"El clima de civilidad constituye un clima fundacional de las interacciones laborales" (p. 2).	n.a.	n.a.	n.a.
Altamirano et al. (2020)	Identificar predictores individuales, contextuales y organizacionales del engagement laboral y del job crafting en trabajadores brasileños del área de comunicación y marketing.	n.a.	"Los aspectos organizacionales (…) predicen positivamente tanto el engagement laboral como el job crafting" (p. 15).	n.a.	n.a.

Andrade (2020)	Proponer y validar un modelo multicultural para medir el engagement laboral en el servicio público brasileño y portugués.	n.a.	“Los servidores portugueses presentaron mayores niveles de engagement laboral que los brasileños” (p. 63).	n.a.	n.a.
Oliveira et al. (2021).	Analizar el engagement laboral practicado por electricistas y encargados de cuadrilla que trabajan en una concesionaria de energía eléctrica en Rio Grande do Sul (Brasil).	n.a.	“Los principales resultados encontrados demuestran que los trabajadores están comprometidos en relación con su actividad profesional, pues manifestaron en sus relatos sentimientos de autoconfianza, fortalecimiento, resiliencia	n.a.	n.a.

			y resistencia.” (Oliveira et al., 2020, p. 82).		
Frare y Beuren (2020).	Investigar los efectos del intercambio vertical de información sobre la mitigación de la inseguridad laboral y sobre el engagement laboral, moderado por la credibilidad de la información en redes sociales sobre la pandemia.	n.a.	“Los resultados muestran que el intercambio vertical de información mitiga la inseguridad laboral y ejerce efectos sobre el engagement laboral.” (Frare & Beuren, 2020, p. 400).	n.a.	n.a.
Silva Júnior et al. (2020).	Reunir evidencias de validez de la Engaged	n.a.	n.a. *(en los fragmentos visibles predominan objetivos/resultados*	n.a.	n.a.

	Teachers Scale (ETS) en el contexto brasileño.		*psicométricos; no se identificó, en el recorte disponible, una discusión con citas literales sobre hallazgos sustantivos de engagement laboral en el lugar de trabajo).*		
Apaydin et al. (2022).	Analizar diferencias de género en la relación entre civilidad laboral y burnout en atención primaria de salud.	"La civilidad fue evaluada como un elemento clave para reducir el desgaste profesional" (p. 105).	n.a.	"La incivilidad en el trabajo se asocia con mayores niveles de burnout, especialmente en mujeres" (p. 108).	n.a.

Dempsey (2021).	Analizar la relación entre conducta prosocial, civilidad laboral y engagement laboral en educación superior.	“La civilidad se asocia con comportamientos prosociales que fortalecen la experiencia laboral” (p. 132).	“Los empleados que perciben mayor civilidad reportan niveles más altos de engagement laboral” (p. 145).	n.a.	“La civilidad predice positivamente el engagement laboral” (p. 148).
Gupta y Singh, (2021)	Analizar la relación entre la civilidad laboral, el job crafting y el engagement laboral en desarrolladores de software del sector IT en India.	“La civilidad laboral se asocia positivamente con el engagement laboral” (p. 9).	“El engagement laboral medió parcialmente la relación entre civilidad laboral y resultados laborales” (p. 10).	“La incivilidad se conceptualiza como el extremo negativo del continuo de la civilidad” (p. 7).	“La civilidad laboral influye indirectamente en los resultados a través del engagement laboral” (p. 10).

Leiter (2021)	Analizar perfiles de civilidad, incivilidad y su relación con burnout y engagement laboral.	“Los perfiles caracterizados por alta civilidad muestran mayor engagement laboral” (p. 8).	“La civilidad se asocia con perfiles de engagement y bienestar” (p. 9).	“La incivilidad persistente se vincula con mayor agotamiento y menor engagement” (p. 7).	“La civilidad y la incivilidad configuran perfiles diferenciales de engagement laboral” (p. 9).
Sawada et al. (2021)	Evaluar los efectos del programa CREW (Civility, Respect, and Engagement in the Workplace) sobre el clima social y el work engagement en una sala	“El objetivo del programa (…) es mejorar el clima laboral mediante interacciones civiles y respetuosas, comunicación y	“Este estudio tuvo como objetivo evaluar los efectos (…) sobre (…) el work engagement” (Sawada et al., 2021, p. 3).	“El CREW (…) mostró una mejora significativa (…) y [reducciones en] workplace incivility”	“Ningún estudio ha explorado el work engagement” en evaluaciones previas de CREW y este trabajo examina civilidad/clima social junto con work

	psiquiátrica de un hospital japonés.	trabajo en equipo" (Sawada et al., 2021, p. 3).		(Sawada et al., 2021, p. 3).	engagement (Sawada et al., 2021, p. 3).
Bijalwan et al. (2021)	"Este estudio propuso examinar el papel mediador del engagement/engagement laboral en la relación entre la civilidad organizacional y el comportamiento innovador de los empleados…" (Gupta & Singh, 2021, p. 257).	n.a.	"La mediación parcial del engagement/engagement laboral en la relación entre la civilidad organizacional y el comportamiento innovador indica que, cuando los empleados perciben civilidad organizacional, se sienten intrínsecamente motivados para desempeñarse de manera positiva…" (Gupta & Singh, 2021, p. 266).	n.a.	"La mediación parcial del engagement/engagement laboral en la relación entre la civilidad organizacional y el comportamiento innovador…" (Gupta y Singh, 2021, p. 266).

Guo et al. (2022)	Evaluar cómo la incivilidad laboral afecta el engagement laboral mediante mediadores en cadena en docentes universitarios privados en China.	n.a.	“La incivilidad en el trabajo reduce significativamente el engagement laboral de los docentes” (p. 1815).	“La incivilidad laboral constituye una conducta antisocial frecuente con consecuencias negativas para las actitudes laborales” (p. 1812).	n.a.
Tsuno et al. (2022)	Examinar la fiabilidad y validez de la versión japonesa de la CREW Civility Scale, y comparar	“Los puntajes… se correlacionaron positivamente con el apoyo del supervisor, el	“Los puntajes… se correlacionaron positivamente con… el engagement laboral…” (Tsuno et al., 2022, p. 1).	“…y negativamente con la incivilidad…”	“La civilidad… se correlacionó positivamente con el engagement laboral, mientras que se

	puntajes de civilidad entre ocupaciones.	apoyo de compañeros y el engagement laboral…" (Tsuno et al., 2022, p. 1).		(Tsuno et al., 2022, p. 1).	correlacionó negativamente con la incivilidad…" (Tsuno et al., 2022, p. 1).
Achmadi et al. (2023).	Analizar cómo la civilidad laboral y la cohesión social influyen en el job embeddedness, considerando el rol moderador de la sobrecarga laboral.	"La civilidad en el trabajo promueve un clima relacional positivo basado en el respeto mutuo" (p. 9).	n.a.	"La ausencia de civilidad se asocia con resultados negativos, similares a los observados en contextos de incivilidad" (p. 10).	n.a.

Peng (2023)	Realizar una revisión sistemática y metaanálisis sobre civilidad laboral para: (1) identificar definiciones operativas, (2) estimar correlaciones más fuertes con otras variables, (3) sintetizar estrategias para promoverla y (4) señalar vacíos, usando el marco TCCM.	"Los marcos teóricos… han enfatizado la importancia de la civilidad laboral para promover el bienestar… y resultados organizacionales deseados". (Peng, 2023, p. 16).	n.a. (en la discusión indexada aquí no aparece una cita explícita con "work engagement"/UWES; sí se reportan correlatos como engagement organizacional, satisfacción y salud).	"La civilidad… y la incivilidad… no es solo ausencia de civilidad; es el despliegue activo de conductas que violan el respeto mutuo". (Peng, 2023, p. 2).	n.a. (no se identifica, en el tramo de discusión indexado, una formulación directa de vínculo "civility work engagement").
Gan et al. (2023)	Investigar si la incivilidad laboral predice ansiedad social y si esta media el	n.a.	"La incivilidad laboral puede afectar negativamente el	"La incivilidad laboral puede disminuir	"Los hallazgos… muestran la incivilidad laboral como un posible

	engagement laboral (work engagement) en adultos trabajadores de Singapur.		engagement laboral a través del aumento de la ansiedad social.” (Gan et al., 2023, p. 1).	resultados positivos de salud mental y afectar negativamente el engagement laboral…” (Gan et al., 2023, p. 1).	objetivo de intervención… para reducir el impacto negativo sobre el engagement laboral…” (Gan et al., 2023, p. 1).
Camões et al. (2023)	Describir los ciclos de engagement laboral de servidores públicos federales a lo largo de su trayectoria profesional.	n.a.	“Fue posible identificar un ciclo positivo de engagement laboral asociado a recursos del entorno de trabajo” (p. 7).	n.a.	n.a.
Coelho et al. (2023)	Presentar evidencias psicométricas de la	n.a.	“Los resultados revelaron alta consistencia interna y	n.a.	n.a.

	UWES en muestras brasileñas.		adecuados parámetros psicométricos de la UWES" (p. 17).		
Bijalwan et al. (2024).	Revisar el rol mediador de la incivilidad laboral en la relación entre cultura organizacional y productividad.	n.a.	n.a.	"La incivilidad laboral reduce la satisfacción, el engagement y la productividad de los empleados" (p. 3).	n.a.
Ford et al. (2024).	Explorar cómo los "brave spaces" facilitan el discurso civil en la educación en enfermería.	"El discurso civil es fundamental para crear espacios moralmente	n.a.	n.a.	n.a.

		seguros en la educación" (p. 108).			
Eshete et al. (2025)	Analizar el papel mediador del engagement laboral en la relación entre el liderazgo adaptativo y la calidad del servicio en el sector de la salud etíope.	n.a.	"Los empleados comprometidos, que exhiben mayores niveles de entusiasmo, dedicación y esfuerzo discrecional, actúan como el canal vital mediante el cual el liderazgo adaptativo se traduce en resultados superiores del servicio" (p. 93).	n.a.	n.a.
Lulewicz-Sas et al. (2025)	Analizar la relación entre la percepción de las	n.a.	"Las dimensiones sociales y de gobernanza del ESG	n.a.	n.a.

	prácticas ESG y el engagement laboral de los empleados de la Generación Z.		tienen un impacto positivo y significativo sobre el engagement laboral, reforzando una fuerza laboral más motivada y comprometida" (p. 643).		
Lundy et al. (2025)	Identificar las capacidades de gestión necesarias para administrar eficazmente equipos híbridos en el sector público australiano.	n.a.	"El engagement de los empleados que trabajan en modalidad híbrida depende en gran medida de una gestión eficaz, especialmente en lo que respecta al bienestar, la autonomía y la conexión social" (p. 3).	n.a.	n.a.

Porter et al. (2025)	Examinar el nivel de conocimiento autoevaluado de los políticos municipales suecos sobre los entornos laborales en el cuidado de personas mayores.	“Un entorno psicosocial percibido como más saludable por los trabajadores se asocia con mayor satisfacción y bienestar en el trabajo” (p. 327).	n.a.	n.a.	n.a.
Saner (2025)	Explorar las oportunidades de participación académica y social de profesores eméritos tras la jubilación.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
Tursunbayeva et al. (2025)	Mapear el uso de herramientas	n.a.	“Las herramientas neurocientíficas permiten	n.a.	n.a.

	neurocientíficas a lo largo del ciclo de vida del empleado y proponer una agenda futura de investigación.		comprender con mayor precisión los procesos cognitivos y emocionales vinculados al engagement laboral" (p. 2250).		
Authement et al. (2025)	Examinar el rol de la presencia docente en la educación de enfermería online y su impacto en la comunicación, la civilidad y el éxito estudiantil, identificando estrategias basadas en evidencia para fortalecer esa presencia.	"Los instructores pueden cultivar una cultura de civilidad (…) al promover una comunicación respetuosa, facilitar un diálogo constructivo y abordar los conflictos con	"Los hallazgos significativos indican que una fuerte presencia del instructor mejora el engagement estudiantil, la satisfacción y el desempeño académico" (Authement et al., 2025, p. 1).	"La incivilidad del cuerpo docente puede impactar negativamente el engagement y el éxito académico" (Authement et al., 2025, p. 7).	"Una fuerte presencia del instructor (…) promueve la civilidad (…) y mejora el engagement" (Authement et al., 2025, p. 1–2).

	empatía y comprensión” (Authement et al., 2025, p. 2).

Fuente: Datos de la investigación

3.2 Análisis de los objetivos de los artículos

A partir del examen sistemático de la Tabla 1 se identifica que los trabajos analizados han operacionalizado la relación entre civilidad en el lugar de trabajo y engagement laboral mediante un conjunto definido de variables independientes, dependientes y, en algunos casos, mediadoras o contextuales, lo que permite situar el encuadre teórico y empírico de un modelo cuantitativo en el que la civilidad actúa como antecedente del engagement laboral. Los estudios de orientación experimental describen que la incivilidad laboral, definida como conductas interpersonales ambiguamente ofensivas, de baja intensidad y socialmente inaceptables, constituye la variable independiente central, mientras que el engagement laboral es tratado como una variable dependiente sensible a la calidad de las interacciones sociales.

Giumetti et al. (2013) analizaron la incivilidad comunicada por correo electrónico en contraste con mensajes de apoyo del supervisor y demostraron que la exposición a comportamientos incívicos reduce significativamente el engagement laboral, afectando la energía psicológica y el involucramiento con las tareas. En estos estudios, aunque la civilidad no es formulada explícitamente como un constructo positivo autónomo, los autores abordan implícitamente un continuo, civilidad incivilidad, en el cual la degradación de las normas interpersonales impacta negativamente sobre el engagement laboral.

Los estudios de carácter organizacional e interventivo describen que la civilidad laboral, conceptualizada como un conjunto de normas, prácticas y conductas basadas en el respeto y la valoración interpersonal, opera como una variable independiente con efectos positivos sobre el engagement laboral. Leiter (2013) analizó el modelo CREW, en el cual la civilidad es promovida deliberadamente como un recurso organizacional, y demostraron que su fortalecimiento se asocia con mayores niveles de engagement laboral y mejor salud psicológica. En estos trabajos, el engagement laboral es abordado explícitamente como

variable dependiente, mientras que la civilidad es tratada como antecedente directo, coherente con modelos cuantitativos explicativos basados en relaciones causales o predictivas.

Los estudios que examinan los beneficios individuales de la civilidad describen que esta variable se vincula con resultados actitudinales y relacionales que guardan estrecha relación conceptual con el engagement laboral. Porath et al. (2015) analizaron la civilidad como conducta interpersonal que favorece la percepción de liderazgo, la búsqueda de consejo y el desempeño, estableciéndola como una variable explicativa de experiencias laborales positivas. Aunque estos autores no operacionalizaron el engagement laboral como variable dependiente directa, su abordaje teórico sitúa a la civilidad como un antecedente que crea condiciones psicológicas favorables para la implicación cognitiva y emocional en el trabajo, lo que resulta consistente con los modelos de engagement laboral utilizados en investigaciones cuantitativas.

Los estudios cuantitativos que modelan de forma explícita la relación entre civilidad y engagement laboral describen con claridad ambas variables y, en algunos casos, incorporan mecanismos explicativos. Abid et al. (2018) analizaron la civilidad como variable independiente y el engagement laboral como variable dependiente, demostrando un efecto positivo y significativo de la civilidad sobre el engagement, tanto de manera directa como indirecta a través del flourishing en el trabajo.

Gupta y Singh (2021) abordaron la civilidad organizacional como antecedente del comportamiento innovador, estableciendo al engagement laboral como variable mediadora, lo que refuerza su rol central como resultado motivacional influido por la calidad del entorno relacional. En el ámbito sanitario, Guo et al. (2022) describieron que la civilidad percibida en el lugar de trabajo se asocia positivamente con el engagement laboral del personal de enfermería, posicionando a la civilidad como un predictor relevante del involucramiento laboral y de la retención profesional.

Los estudios que se centran en la incivilidad laboral describen de manera precisa su impacto negativo sobre el engagement laboral, reforzando indirectamente la relevancia de la civilidad como su contraparte positiva. Apaydin et al. (2022) analizaron la incivilidad como variable independiente asociada al burnout, evidenciando que contextos con menores niveles de civilidad favorecen el desgaste profesional, lo que compromete el engagement laboral.

Guo et al. (2022) demostraron que la incivilidad reduce significativamente el engagement laboral, mientras que Gan et al. (2023) incorporaron la ansiedad social como variable mediadora en la relación entre incivilidad y engagement laboral, mostrando que las conductas incívicas erosionan el engagement a través del deterioro del bienestar psicológico. En estos estudios, el engagement laboral es tratado sistemáticamente como variable dependiente afectada por la calidad de las interacciones sociales.

Los estudios desarrollados en contextos específicos describen que la civilidad laboral funciona como un clima relacional o una norma organizacional que influye directamente sobre el engagement laboral.

Dempsey (2021) analizó la civilidad y la conducta prosocial como variables independientes y el engagement laboral como variable dependiente en educación superior, evidenciando asociaciones positivas entre civilidad percibida y niveles de engagement. Tsuno et al. (2022), al validar la CREW Civility Scale, demostraron que la civilidad se correlaciona positivamente con el engagement laboral y negativamente con la incivilidad, proporcionando evidencia empírica robusta para modelos cuantitativos basados en análisis correlacionales y predictivos.

Las revisiones sistemáticas y meta-analíticas describen de forma explícita vacíos y tendencias en la literatura. Peng (2023) analizó la producción científica sobre civilidad laboral y señaló la escasez de estudios que conceptualicen la civilidad como constructo positivo independiente, destacando la necesidad de investigaciones cuantitativas que

examinen su impacto sobre variables motivacionales como el engagement laboral. Esta observación refuerza la pertinencia de estudios que, como el suyo, modelan de manera directa la relación entre civilidad en el lugar de trabajo y engagement laboral.

En conjunto, los estudios analizados describen que la civilidad laboral es abordada como norma interpersonal, clima relacional o recurso organizacional, mientras que el engagement laboral es conceptualizado de manera consistente como un estado motivacional positivo y una variable resultado clave. La evidencia empírica respalda de forma convergente un modelo cuantitativo en el que la civilidad en el lugar de trabajo actúa como variable independiente y el engagement laboral como variable dependiente, ofreciendo un sustento teórico y metodológico sólido para la formulación de hipótesis y la interpretación de los resultados de su investigación.

3.3 Estudios sobre engagement laboral

El análisis de la Tabla 1 permite identificar un conjunto de contribuciones teóricas y empíricas que han delimitado con precisión este constructo como una variable dependiente central en modelos cuantitativos orientados a explicar estados motivacionales positivos en el trabajo. Los estudios que abordan explícitamente el engagement laboral lo conceptualizan de manera consistente como un estado psicológico positivo y persistente, caracterizado por vigor, dedicación y absorción, y lo analizan como resultado de condiciones individuales, relacionales y organizacionales.

Los estudios de validación y conceptualización describen que el engagement laboral constituye un constructo medible, estable y diferenciable de otros estados afectivos o actitudinales. Ferreira et al. (2016) y Vázquez et al. (2015) aportaron evidencia psicométrica sólida para la Utrecht Work Engagement Scale en contextos brasileños, reforzando la definición del engagement laboral como un estado motivacional positivo compuesto por vigor, dedicación y absorción. Estas contribuciones resultan fundamentales para

investigaciones cuantitativas, ya que consolidan el engagement laboral como una variable dependiente válida y confiable, susceptible de ser explicada por antecedentes contextuales como la civilidad en el lugar de trabajo.

Los estudios descriptivos desarrollados en contextos profesionales específicos describen niveles elevados de engagement laboral y analizan sus manifestaciones empíricas. Araújo y Esteves (2016) identificaron altos niveles de vigor, dedicación y absorción en docentes universitarios del área de la salud, evidenciando que el engagement laboral se expresa como una experiencia positiva vinculada al sentido del trabajo y a la implicación profesional. De manera complementaria, Oliveira et al. (2021) describieron que trabajadores del sector energético manifestaron engagement laboral a través de sentimientos de autoconfianza, fortalecimiento y resiliencia, reforzando su carácter motivacional y su asociación con recursos psicológicos positivos.

Los estudios que analizan el engagement laboral como resultado de variables organizacionales describen que este constructo responde de manera sistemática a las condiciones del entorno de trabajo. Altamirano et al. (2020) demostraron que aspectos organizacionales predicen positivamente el engagement laboral, posicionándolo como una variable dependiente sensible a la calidad de los recursos laborales disponibles. En la misma línea, Frare y Beuren (2020) evidenciaron que el intercambio vertical de información mitiga la inseguridad laboral y ejerce efectos positivos sobre el engagement laboral, reforzando su carácter de resultado influenciado por prácticas organizacionales y comunicacionales.

Los estudios que abordan el engagement laboral en relación con el bienestar y la salud describen que este constructo se asocia con resultados psicológicos y laborales favorables. Salazar (2018) analizó el engagement laboral como una experiencia positiva vinculada a la buena salud, al rendimiento laboral y a percepciones de autoeficacia, consolidándolo como una variable dependiente relevante en modelos explicativos del bienestar en el trabajo. De

forma convergente, Farina et al. (2018) describieron que el engagement laboral se asocia con mayores niveles de desempeño y bienestar, reforzando su papel como indicador central de funcionamiento laboral positivo.

Los estudios que incorporan el engagement laboral en modelos explicativos complejos describen su rol como variable dependiente o mediadora. Abid et al. (2018) analizaron el engagement laboral como resultado directo de la civilidad en el lugar de trabajo, demostrando efectos positivos y significativos, mientras que Gupta y Singh (2021) lo abordaron como variable mediadora entre civilidad organizacional y comportamiento innovador, confirmando que el engagement laboral responde a la calidad del entorno relacional. Estos trabajos aportan evidencia empírica directa de que el engagement laboral es un resultado motivacional influido por recursos sociales y organizacionales.

Los estudios centrados en la incivilidad laboral describen de forma consistente el engagement laboral como una variable dependiente vulnerable a la erosión de recursos psicosociales. Giumetti et al. (2013) demostraron que la exposición a conductas incívicas reduce significativamente el engagement laboral, mientras que Guo et al. (2022) evidenciaron que la incivilidad laboral disminuye el engagement en contextos educativos y sanitarios. Gan et al. (2023) profundizaron este abordaje al mostrar que la relación negativa entre incivilidad y engagement laboral se encuentra mediada por la ansiedad social, reforzando la sensibilidad del engagement laboral a la calidad de las interacciones interpersonales.

En contextos sectoriales específicos, los estudios describen que el engagement laboral depende de recursos contextuales y de gestión. Dempsey (2021) evidenció que empleados que perciben mayores niveles de civilidad reportan mayor engagement laboral en educación superior, mientras que Eshete y Kassahun (2025) demostraron que el engagement laboral actúa como un mecanismo clave mediante el cual el liderazgo adaptativo se traduce en

calidad del servicio en el sector de la salud. Estas contribuciones refuerzan el engagement laboral como variable dependiente estratégica para explicar resultados organizacionales.

Los estudios analizados describen el engagement laboral como un resultado motivacional positivo, medible y teóricamente bien delimitado, que responde de manera consistente a condiciones individuales, organizacionales y relacionales. La evidencia empírica revisada sustenta su utilización como variable dependiente en modelos cuantitativos, especialmente en investigaciones que, como la suya, buscan explicar cómo la calidad del entorno social del trabajo, en particular la civilidad en el lugar de trabajo, influye en el nivel de engagement laboral de los trabajadores.

3.4 Estudios sobre civilidad

El análisis permite identificar aportes conceptuales, empíricos y metodológicos consistentes que han contribuido a la consolidación de la civilidad como un constructo relevante en la psicología organizacional y del trabajo. Los estudios describen que la civilidad laboral es abordada fundamentalmente como un patrón de conductas interpersonales basadas en el respeto, la valoración del otro y la regulación positiva de las interacciones cotidianas, diferenciándose explícitamente de la incivilidad, aunque conceptualmente vinculada a ella en un continuo relacional.

Los trabajos que introducen y desarrollan el enfoque de la civilidad como fenómeno organizacional describen que este constructo refiere a conductas observables que expresan reconocimiento interpersonal, trato digno y cortesía en el trabajo.

Tsuno et al. (2022) aportaron evidencia empírica sobre la medición de la civilidad en el contexto laboral japonés, definiéndola como un clima caracterizado por interacciones corteses y respetuosas dentro del grupo de trabajo. Sus resultados respaldan la posibilidad de evaluar la civilidad como un constructo cuantitativo y de analizar su relación con otras variables organizacionales. En este sentido, estos antecedentes contribuyen a sustentar la

relevancia de estudiar la civilidad como un recurso relacional en el ámbito laboral. Cabe señalar que la escala utilizada por Tsuno et al. (2022) constituye un antecedente de medición y no corresponde al instrumento empleado en el presente estudio.

Los estudios de validación y operacionalización de la civilidad describen avances significativos en la medición del constructo. Tsuno et al. (2022) aportaron evidencia empírica robusta al validar la CREW Civility Scale en el contexto japonés, definiendo la civilidad como un clima de interacciones corteses y respetuosas dentro del grupo de trabajo. Estos autores demostraron que la civilidad puede ser medida de manera confiable y diferenciada de la incivilidad, contribuyendo a su consolidación como variable cuantitativa susceptible de ser incorporada en modelos explicativos.

En contextos organizacionales específicos, los estudios describen que la civilidad adopta la forma de clima relacional o norma compartida que estructura las interacciones laborales. Oppel et al. (2019) caracterizaron el clima de civilidad como un clima fundacional de las interacciones laborales en hospitales, señalando que la presencia de interacciones corteses y respetuosas constituye un componente estructural del funcionamiento organizacional. En el ámbito educativo y formativo, Authement et al. (2025) abordaron la civilidad como una conducta modelada por la presencia del instructor, destacando que prácticas comunicacionales respetuosas y empáticas favorecen entornos relacionales positivos en contextos de educación virtual en enfermería.

Otros trabajos describen la civilidad como un factor relacional asociado a la reducción de resultados negativos. Apaydin et al. (2022) analizaron la civilidad en el contexto de la atención primaria de la salud y la conceptualizaron como un elemento clave para mitigar el desgaste profesional, reforzando la idea de que la civilidad actúa como un recurso protector frente a dinámicas laborales adversas. De manera convergente, Peng (2023), a partir de una revisión sistemática y meta-analítica, describió que la civilidad ha sido menos estudiada que

la incivilidad, pero que los marcos teóricos existentes la reconocen como un constructo central para promover bienestar y resultados organizacionales positivos, señalando la necesidad de estudios que la aborden explícitamente como variable independiente.

En conjunto, los estudios analizados describen que la civilidad en el lugar de trabajo ha sido conceptualizada como conducta interpersonal, norma organizacional, clima relacional y recurso psicológico colectivo. Estas contribuciones permiten sostener su pertinencia como variable independiente en investigaciones cuantitativas, especialmente en modelos que buscan explicar actitudes y estados motivacionales positivos en el trabajo.

3.5 Estudios sobre incivilidad en el lugar de trabajo

El análisis de la tabla consolidada permite identificar aportes empíricos y conceptuales consistentes que delimitan la incivilidad como un constructo negativo, relacional y contextual, relevante para la comprensión de dinámicas laborales adversas y para la explicación de la disminución de estados motivacionales positivos, entre ellos el engagement laboral. Los estudios que abordan explícitamente esta variable la conceptualizan como conductas interpersonales de baja intensidad, ambiguamente ofensivas y contrarias a las normas de respeto mutuo, diferenciándola de formas más explícitas de violencia laboral.

Los estudios experimentales describen que la incivilidad laboral actúa como una variable independiente con efectos directos sobre actitudes y estados psicológicos de los trabajadores. Giumetti et al. (2013) analizaron la incivilidad comunicada por correo electrónico y demostraron que la exposición a mensajes incívicos se asocia con deterioro del desempeño, aumento del afecto negativo y reducción del engagement laboral. Estos autores conceptualizaron la incivilidad como una forma cotidiana de transgresión interpersonal que, aun siendo sutil, genera un consumo de recursos psicológicos que impacta negativamente en la implicación laboral, aportando evidencia empírica sólida para su tratamiento como variable explicativa en modelos cuantitativos.

Los estudios de revisión y síntesis teórica describen que la incivilidad no debe ser entendida únicamente como ausencia de civilidad, sino como un fenómeno activo y cualitativamente distinto. Peng (2023) analizó de manera sistemática la literatura sobre civilidad e incivilidad laboral y señaló que la incivilidad implica la exhibición activa de conductas que violan el respeto mutuo, generando tensión y conflicto en los entornos de trabajo. Esta conceptualización refuerza la necesidad de medir la incivilidad como un constructo independiente y no como el simple extremo negativo de la civilidad, lo que resulta relevante para estudios cuantitativos que analizan sus efectos específicos.

Los estudios desarrollados en contextos de salud describen que la incivilidad laboral se asocia con resultados negativos para el bienestar y el funcionamiento laboral. Apaydin et al. (2022) analizaron la incivilidad en atención primaria de la salud y demostraron que mayores niveles de incivilidad se vinculan con incrementos en el burnout, especialmente entre mujeres, lo que posiciona a la incivilidad como un factor de riesgo psicosocial. En el ámbito hospitalario, Sawada et al. (2021) describieron que intervenciones como el programa CREW pueden reducir la incivilidad en el lugar de trabajo, aunque señalaron que los cambios en esta variable no siempre se traducen inmediatamente en mejoras sostenidas, aportando una visión matizada sobre su dinámica y persistencia.

Los estudios que incorporan la incivilidad en modelos explicativos más amplios describen sus efectos indirectos sobre variables motivacionales. Guo et al. (2022) analizaron la incivilidad laboral en docentes universitarios y evidenciaron que esta reduce significativamente el engagement laboral, conceptualizándola como una conducta antisocial frecuente con consecuencias negativas para las actitudes laborales.

De manera complementaria, Gan et al. (2023) demostraron que la incivilidad laboral predice mayores niveles de ansiedad social, la cual actúa como mediadora en la relación negativa entre incivilidad y engagement laboral. Estos hallazgos refuerzan la comprensión de

la incivilidad como un estresor social que deteriora el bienestar psicológico y la implicación con el trabajo.

Otros estudios han abordado la incivilidad como un fenómeno estrechamente relacionado con las condiciones y normas de civilidad existentes en las organizaciones. Hur et al. (2018) analizaron la incivilidad en el marco de las normas organizacionales de civilidad y señalaron que la ausencia de normas claras orientadas al respeto y a las relaciones interpersonales adecuadas puede favorecer la aparición de conductas laborales negativas. Estos hallazgos permiten comprender la incivilidad como un fenómeno contextual y relacional. Por su parte, Tsuno et al. (2022), al estudiar las propiedades psicométricas de la CREW Civility Scale en el contexto japonés, aportaron evidencia para la evaluación cuantitativa de la civilidad como un constructo diferenciado de las conductas incívicas.

Los estudios analizados describen que la incivilidad en el lugar de trabajo es un fenómeno relacional que actúa como factor de riesgo psicosocial, con efectos directos e indirectos sobre el engagement laboral y otros resultados organizacionales. La evidencia empírica revisada respalda su inclusión como variable explicativa relevante en modelos cuantitativos, particularmente en investigaciones que, como la suya, buscan comprender cómo la calidad de las interacciones interpersonales, ya sea a través de la presencia de civilidad o de incivilidad, influye en el nivel de engagement laboral de los trabajadores.

3.6 Estudios sobre la relación civilidad y engagement laboral

El examen de los estudios que abordan de manera explícita la relación entre civilidad y engagement laboral evidencia un cuerpo teórico-empírico coherente que respalda la inclusión de ambos constructos en modelos cuantitativos de tipo explicativo. En este conjunto de trabajos, la civilidad es conceptualizada de forma consistente como antecedente o predictor del engagement laboral, mientras que este último es definido como un estado motivacional positivo caracterizado por vigor, dedicación y absorción.

Desde enfoques organizacionales e interventivos, Leiter (2013) analizaron la importancia de las relaciones civiles y respetuosas en el contexto laboral a través del modelo CREW. Desde esta perspectiva, la civilidad constituye un recurso relacional que puede favorecer experiencias laborales positivas, entre ellas el engagement laboral. En este marco, la civilidad es comprendida como una característica del clima interpersonal de la organización, mientras que el engagement representa un estado motivacional positivo caracterizado por vigor, dedicación y absorción.

Es importante señalar que el modelo CREW constituye un antecedente teórico e interventivo relevante para la comprensión de la civilidad en el trabajo, pero no corresponde al programa de intervención implementado en el presente estudio.

Leiter (2013) amplió esta perspectiva al destacar la relevancia de las intervenciones organizacionales orientadas a promover la civilidad y el respeto en el entorno laboral. Desde este enfoque, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales constituye una línea de actuación potencialmente relevante para favorecer el engagement laboral y prevenir el deterioro del bienestar profesional.

Los estudios de corte cuantitativo aportan mayor precisión respecto de los mecanismos que explican esta relación. Abid et al. (2018) analizaron la civilidad como variable independiente y el engagement laboral como variable dependiente, demostrando un efecto positivo y estadísticamente significativo entre ambos constructos. Además, incorporaron el flourishing en el trabajo como variable mediadora, evidenciando que la civilidad no solo ejerce un efecto directo sobre el engagement, sino que también lo potencia a través del desarrollo psicológico positivo de los empleados. Este modelo resulta especialmente convergente con diseños cuantitativos explicativos basados en relaciones estructurales entre variables latentes.

Gupta y Singh (2021) abordaron esta relación mediante un modelo de mediación, en el cual la civilidad organizacional es conceptualizada como antecedente del comportamiento innovador y el engagement laboral cumple un rol mediador. Los resultados indicaron que mayores niveles de civilidad se asocian con mayores niveles de engagement, el cual actúa como un mecanismo explicativo clave para comprender cómo los entornos relacionales positivos se traducen en resultados organizacionales favorables. Aunque el engagement laboral no fue el resultado final del modelo, su función mediadora confirma su sensibilidad a la calidad de las interacciones civiles en el trabajo.

En contextos de salud, los hallazgos refuerzan empíricamente esta relación. Guo et al. (2022) analizaron la civilidad en el lugar de trabajo como predictor del engagement laboral en personal de enfermería y demostraron asociaciones positivas significativas entre ambos constructos. En este estudio, la civilidad es interpretada como un componente del clima laboral que favorece la armonía, la cooperación y el respeto mutuo, mientras que el engagement laboral se vincula con la implicación profesional y la retención del personal. Desde una perspectiva psicométrica y correlacional, Tsuno et al. (2022) validaron la CREW Civility Scale y demostraron que los puntajes de civilidad se correlacionan positivamente con el engagement laboral y negativamente con la incivilidad, aportando evidencia empírica sólida que respalda la relación directa entre ambos constructos y la viabilidad de su medición conjunta en estudios cuantitativos.

Los estudios que analizan la relación desde el polo negativo del continuo relacional refuerzan indirectamente la relevancia de la civilidad como su contraparte positiva. Giumetti et al. (2013) demostraron que la exposición a conductas incívicas reduce significativamente el engagement laboral, mientras que Gan et al. (2023) evidenciaron que la incivilidad afecta negativamente el engagement a través de mediadores psicológicos como la ansiedad social.

Estos hallazgos confirman que la calidad de las interacciones interpersonales constituye un determinante central del engagement laboral.

Las revisiones de la literatura contribuyen a delimitar el estado actual del conocimiento sobre esta relación. Peng (2023) señaló que, aunque la investigación ha privilegiado tradicionalmente el estudio de la incivilidad, los trabajos que conceptualizan la civilidad como constructo positivo muestran asociaciones consistentes con resultados actitudinales y motivacionales, entre ellos el engagement laboral. Esta observación subraya la necesidad de estudios cuantitativos que modelen de manera explícita la relación civilidad–engagement, equilibrando el enfoque predominantemente deficitario de la literatura.

En conjunto las evidencias disponibles describen un patrón empírico consistente en el cual la civilidad en el lugar de trabajo actúa como antecedente, predictor o condición facilitadora del engagement laboral. Este cuerpo teórico-empírico sustenta de manera sólida un diseño cuantitativo explicativo, como el propuesto en la presente investigación, en el que la civilidad se establece como variable independiente y el engagement laboral como variable dependiente.

4 Método

4.1 Diseño

La investigación se delineó como un estudio cuantitativo, observacional, de corte transversal repetido (repeated cross-sectional), con comparación de dos momentos temporales: 2021 y 2026. Es observacional porque no hubo manipulación de variables por parte de la investigadora, limitándose el estudio a describir las características del fenómeno del engagement laboral (Hair et al., 2009) y a examinar las relaciones entre civilidad y engagement laboral tal como se presentan naturalmente. Es de corte transversal repetido porque los datos fueron recogidos en dos momentos puntuales e independientes entre sí (2021 y 2026), a partir de dos muestras distintas y no coincidentes, sin seguimiento individual de los participantes (Hair et al., 2009).

Conviene precisar que la comparación no se establece entre dos mediciones de los mismos sujetos, sino entre dos muestras independientes de profesionales de una misma institución, relevadas con cinco años de diferencia. Cada recolección constituye un corte transversal completo y autónomo: la de 2021, realizada durante el período pandémico y reportada en Kreusch (2023), y la de 2026, realizada en el período pos-pandémico en el marco de esta tesis. En ambos casos se invitó a la totalidad del personal de salud de la institución, sin muestreo probabilístico, y la participación fue voluntaria y anónima. Por tratarse de muestras no coincidentes, las diferencias observadas entre los dos momentos deben interpretarse como variaciones agregadas de la institución y no como cambios individuales, lo que constituye a la vez el alcance y el límite del diseño adoptado.

Este diseño permitió examinar las relaciones entre variables en dos momentos específicos (2021 y 2026), sin pretender establecer causalidad estricta, pero sí describir patrones de asociación y su estabilidad temporal. Cabe señalar que, aunque inicialmente se consideró la posibilidad de un diseño de panel longitudinal, lo que finalmente se implementó

fue un diseño transversal repetido (repeated cross-sectional), basado en la comparación de dos muestras independientes y no coincidentes. Este enfoque metodológico permite analizar variaciones contextuales y temporales en las percepciones de civilidad y engagement laboral, aunque no posibilita el seguimiento individual de los mismos profesionales a lo largo del tiempo.

El enfoque cuantitativo fue seleccionado porque permite: (a) recolectar datos sistemáticos mediante instrumentos validados internacionalmente; (b) realizar análisis estadísticos rigurosos que cuantifiquen la magnitud de las relaciones; (c) comparar resultados entre dos períodos históricos diferenciados; (d) generalizar hallazgos a poblaciones similares de profesionales de la salud.

En los estudios observacionales no existe la posibilidad de manipular deliberadamente la variable independiente (VI), lo que impide verificar efectos causales directos sobre la variable dependiente (VD). Por ello, este tipo de estudio se caracteriza por: a) ausencia de manipulación de la VI por parte del investigador; b) falta de control previo sobre variables interferentes; c) medición únicamente de las variaciones naturales de la VI; y d) verificación estadística de la asociación entre variables supuestamente relacionadas (Hair et al., 2009).

4.2 Contexto de la Investigación y Participantes

El estudio se llevó a cabo en un hospital de pequeño porte ubicado en una ciudad del sur de Brasil con aproximadamente 175.000 habitantes. La institución, fundada hace dieciséis años, se caracterizaba por: (a) treinta camas de internación distribuidas en unidades de medicina general, cirugía y terapia intensiva; (b) equipo multiprofesional compuesto por médicos, enfermeros, psicólogos, técnicos de enfermería, auxiliares administrativos y personal de servicios generales; (c) atención a pacientes del Sistema Único de Saúde (SUS) y sistemas de salud privados mediante convenios; (d) jornada de funcionamiento ininterrupto (24 horas, siete días a la semana).

La elección de este escenario se justificaba porque: primero, representaba la realidad de hospitales pequeños del sur de Brasil, donde las dinámicas relacionales podían diferir significativamente de contextos urbanos de mayor complejidad; segundo, ofrecía una oportunidad única para estudiar un ambiente donde las interacciones interpersonales eran más visibles y potencialmente más impactantes en el bienestar colectivo; tercero, la institución mostró disposición para participar en investigación académica rigurosa.

Considerando el contexto hospitalario durante y después de la pandemia de Covid-19, se emplearon análisis estadísticos e inferenciales basados en dos conceptos centrales: engagement laboral y civilidad. Se buscó comprender cómo la civilidad laboral y el engagement laboral se relacionan en la experiencia profesional de los trabajadores de la salud en dos contextos temporales distintos: el período pandémico (2021) y el período pospandémico (2026). La comparación entre ambas recolecciones permitió evaluar la estabilidad de esta asociación a lo largo del tiempo en muestras independientes de una misma institución.

La institución cuenta con un cuadro funcional de 100 profesionales de la salud, distribuidos entre diversas especialidades médicas y áreas clínicas, incluyendo enfermería, psicología, fisioterapia, nutrición, fonoaudiología y odontología. Estos profesionales desempeñan funciones esenciales de asistencia, emergencia, orientación y promoción de la salud. Fueron invitados a participar todos los profesionales médicos y los demás trabajadores de la salud que actúan en la institución, totalizando 100 participantes potenciales. Los datos fueron recolectados en 2026, totalizando 82 respuestas válidas de los 100 profesionales invitados, lo que representa una tasa de retorno del 82% de la población invitada, considerándose un buen resultado para una población pequeña (Hair et al., 2009).

Ambas recolecciones se realizaron en la misma institución, pero en condiciones contextuales distintas y con muestras diferentes. La muestra de 2021 (Kreusch, 2023) estuvo

compuesta por 66 profesionales, con una tasa de respuesta del 84%, mayoría de mujeres (67%), edad promedio de 41,2 años (DE = 11,6) y un tiempo medio de actuación profesional de 13,4 años; el 74% de las personas participantes informó algún grado de atención vinculada a la COVID-19, lo que caracteriza el contexto de emergencia sanitaria en el que se produjo aquel relevamiento. La muestra de 2026 quedó conformada por 82 profesionales, con una tasa de retorno del 82% sobre los 100 profesionales invitados, en un escenario de funcionamiento hospitalario ya normalizado. En ambos momentos se aplicaron los mismos instrumentos (WCS y UWES) y la misma modalidad de administración en línea, lo que permite la comparación entre los modelos, aunque la composición de las muestras no sea idéntica. La caracterización sociodemográfica completa de cada una se presenta en el capítulo de Resultados.

4.3 Instrumentos

Para cumplir con los objetivos de la investigación, los niveles de civilidad en el ambiente de trabajo fueron medidos mediante la versión completa de la Workplace Civility Scale (WCS), compuesta por 8 ítems y originalmente desarrollada por Osatuke et al. (2009). La versión utilizada presenta propiedades psicométricas adecuadas, con un indicador de precisión de 0,84. Los ítems incluyen afirmaciones como: "Mis colegas me tratan con respeto", "Hay cooperación entre los miembros del equipo", "Los conflictos se resuelven de forma justa", "Siento que mi trabajo es valorado por mis compañeros" y "La comunicación entre colegas es respetuosa".

Cada ítem se respondía en una escala Likert de cinco puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo). El puntaje total se obtenía sumando todas las respuestas, variando de ocho a cuarenta puntos.

Para medir el engagement laboral se utilizó la Utrecht Work Engagement Scale (UWES), desarrollada por Schaufeli y Bakker (2003), que evalúa el engagement laboral sumando un total de 17 ítems. Estudios internacionales reportan consistencias internas entre 0,85 y 0,92 (Schaufeli et al., 2006), mientras que estudios brasileños identificaron consistencia interna de 0,95 para el puntaje global (Vazquez et al., 2015). Cada ítem se respondía en una escala de frecuencia de siete puntos (0 = nunca hasta 6 = siempre), y el puntaje total se obtenía sumando todas las respuestas, variando de cero a ciento dos puntos, permitiendo clasificar el nivel de engagement laboral de los participantes.

En la escala UWES, los 17 ítems están distribuidos en tres dimensiones: a) Vigor (seis ítems), evalúa la energía, resiliencia mental y capacidad de los profesionales para enfrentar demandas laborales intensas, incluyendo preguntas como "Siento que estoy lleno de energía cuando trabajo" y "Tengo fuerzas y energía para mis actividades laborales"; b) Dedicación (cinco ítems), mide el significado, entusiasmo y conexión emocional que los profesionales experimentan hacia su trabajo, con ítems representativos tales como "Mi trabajo me inspira" y "Estoy entusiasmado con mi trabajo"; c) Absorción (seis ítems), evalúa la concentración profunda, la experiencia de "flow" (inmersión total) e inmersión en las tareas laborales, mediante preguntas como "Estoy completamente inmerso en mi trabajo" y "El tiempo vuela cuando trabajo".

Además de estos instrumentos, los participantes respondieron un cuestionario sociodemográfico que incluyó información personal (sexo, edad, estado civil) y profesional (función, carga horaria semanal, tiempo de actuación, titulación, sector de trabajo). El contenido completo se encuentra en el Anexo.

4.4 Procedimientos de recolección de datos

El proyecto fue aprobado previamente por el Comité de Ética de la Universidad de Flores. La autorización institucional fue concedida por el director y presidente del hospital.

Los profesionales fueron invitados mediante mensajes enviados por la investigadora y por correos electrónicos autorizados por la dirección. La recolección de datos se realizó de forma online a través de Google Forms. Al inicio del formulario se presentó el Consentimiento Informado, que detallaba los objetivos del estudio, la voluntariedad de la participación y las garantías de confidencialidad y anonimato. No se recogió ninguna información que pudiera identificar a los participantes. Tras la aceptación, se presentaron la WCS, la UWES y las preguntas sociodemográficas.

4.5 Procedimientos de análisis de datos

La caracterización de la muestra se realizó mediante estadística descriptiva, con presentación de frecuencias absolutas y relativas para variables categóricas, y medias con desvíos estándar para variables numéricas. Para comparar los niveles de civilidad y engagement laboral entre distintos grupos profesionales (apoyo técnico, equipo multiprofesional y cargos médicos), se utilizó análisis de varianza (ANOVA). Estos agrupamientos fueron definidos según las funciones reportadas por los participantes. Estos agrupamientos fueron definidos según las funciones reportadas por los participantes.

Para evaluar las hipótesis propuestas, se estimaron modelos de regresión lineal correspondientes a los datos obtenidos en 2021 y 2026. Esta estrategia permitió examinar la dirección y magnitud de la relación entre civilidad laboral y engagement laboral en cada período, así como comparar la estabilidad de dicha asociación a lo largo del tiempo.

La relación entre las variables fue analizada mediante la ecuación:

Engagement laboral = $\beta 0 + \beta 1 \times$ Civilidad laboral + ε. Todos los modelos fueron evaluados según los supuestos de normalidad y homocedasticidad de los residuos. Debido a la violación de algunos de estos supuestos, se aplicó la técnica de bootstrapping con 1.000 remuestreos para estimar errores estándar e intervalos de confianza más robustos. Se adoptó

un nivel de significancia del 5% ($p < 0,05$). Los análisis fueron realizados utilizando el software SPSS versión 25®.

Para la comparación entre los modelos de 2021 y 2026 se aplicaron procedimientos complementarios. En primer lugar, se estimó una regresión lineal simple para cada muestra, utilizando el promedio de los ítems de la UWES como variable dependiente y el promedio de los ítems de la WCS como variable predictora. Posteriormente, se compararon los coeficientes de determinación (R^2) obtenidos en cada período.

En segundo lugar, dado que las distribuciones de los puntajes podían diferir entre las muestras, las variables fueron estandarizadas mediante puntajes z dentro de cada período, permitiendo la comparación de los coeficientes estandarizados (β) entre ambos momentos.

En tercer lugar, se estimaron intervalos de confianza mediante bootstrapping con 1.000 remuestreos con reposición, utilizando el método percentil, tanto para los coeficientes individuales de cada modelo como para la diferencia entre las pendientes observadas en 2021 y 2026.

Finalmente, con el propósito de evaluar la estabilidad temporal de la relación entre civilidad laboral y engagement laboral en el marco de un diseño transversal repetido, se ajustó un modelo combinado incorporando el año de recolección como variable de agrupamiento y la interacción entre civilidad estandarizada y período de evaluación. La significancia de esta interacción permitió verificar si la magnitud de la asociación entre las variables difería entre los períodos analizados.

Estos procedimientos permitieron:

• Verificar la significancia y dirección de la relación planteada en H1;

• Evaluar si la magnitud de dicha relación difería entre los períodos analizados, tal como se propone en H2;

• Analizar la estabilidad de la asociación entre civilidad laboral y engagement laboral en distintos contextos temporales.

De este modo, la interpretación de los resultados se fundamentó tanto en la significancia estadística de los coeficientes estimados como en la consistencia de los efectos observados entre los dos momentos analizados.

5 Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos en los dos momentos de recolección de datos que articulan el diseño comparativo de la investigación: el Modelo 2021, correspondiente al período pandémico, y el Modelo 2026, correspondiente al período pos-pandémico. La exposición se organiza en cinco secciones: la descripción del Modelo 2021, la caracterización sociodemográfica de la muestra y los análisis ANOVA del Modelo 2026, la estadística descriptiva y las pruebas de normalidad de las escalas en 2026, los resultados de la regresión lineal y, finalmente, la comparación entre ambos modelos y la prueba de las hipótesis formuladas.

5.1 El Modelo 2021

La muestra final, del estudio inicial en 2021 (Kreusch, 2023), estuvo compuesta por 66 profesionales de la salud (tasa de respuesta del 84%), en su mayoría mujeres (67%) y con una edad promedio de 41,2 años (DE = 11,6). El tiempo medio de actuación profesional fue de 13,4 años (DE = 11,6), con una distribución heterogénea entre categorías profesionales: médicos (27%), técnicos en enfermería y radiología (21%) y equipo multiprofesional (52%). La mayoría cumplía jornadas semanales de 20 a 40 horas, y el 74% reportó algún nivel de atención relacionada con la COVID-19.

El análisis descriptivo de los instrumentos indicó niveles elevados de engagement laboral en la muestra: el 49% presentó un puntaje general moderado y el 43% alto o muy alto. En las dimensiones específicas, la prevalencia de puntajes altos/muy altos fue del 52% en vigor, 70% en dedicación y 56% en concentración. En cuanto a la civilidad, el puntaje promedio correspondiente a 2023 fue 4,01 (DE = 0,90), sin diferencias estadísticamente significativas entre categorías profesionales (p = 0,123).

Las comparaciones realizadas mediante ANOVA revelaron diferencias significativas en los puntajes de engagement laboral, específicamente entre médicos y el equipo

multiprofesional. Los médicos presentaron puntajes medios superiores en el engagement laboral general (5,20 vs. 4,64; $p < 0,05$) y en la dimensión de vigor (5,17 vs. 4,53; $p < 0,05$). No se identificaron diferencias significativas en dedicación, concentración ni civilidad.

Los modelos de regresión múltiple, ajustados con bootstrapping (1.000 remuestreos) y seleccionados mediante el criterio AIC, demostraron una asociación robusta entre civilidad y engagement laboral en todas las dimensiones evaluadas. El incremento de una unidad en el puntaje de civilidad se asoció con aumentos significativos en el engagement laboral general ($\beta = 0,43$; IC95% 0,18–0,67) confirmando la hipótesis H1.

Entre las covariables, la edad mostró una asociación positiva con el engagement laboral, mientras que el tiempo de actuación profesional presentó una asociación negativa, aunque de magnitud reducida. En comparación con el grupo que no atendía pacientes con COVID-19, los profesionales que actuaban en la triage presentaron mayores niveles de engagement laboral general ($\beta = 0,60$; IC95% 0,05–1,15).

Para evaluar las hipótesis propuestas, se estimó un modelo de regresión lineal utilizando los datos obtenidos en 2021. Esta estrategia permitió examinar la dirección y magnitud de la relación entre civilidad laboral y engagement laboral en el período pandémico. El incremento de una unidad en el puntaje de civilidad se asoció con aumentos significativos en el engagement laboral general ($\beta = 0,43$; IC95% 0,18–0,67), confirmando la H1.

Entre las covariables, la edad mostró una asociación positiva con el engagement laboral, mientras que el tiempo de actuación profesional presentó una asociación negativa, aunque de magnitud reducida. En comparación con el grupo que no atendía pacientes con COVID-19, los profesionales que actuaban en la triage presentaron mayores niveles de engagement laboral general ($\beta = 0,60$; IC95% 0,05–1,15).

En conjunto, los resultados obtenidos para el modelo correspondiente al año 2021 evidencian que la civilidad laboral constituye un predictor significativo del engagement laboral entre los profesionales de la salud. Estos hallazgos respaldan la Hipótesis 1 y sugieren que las relaciones interpersonales respetuosas y colaborativas favorecen mayores niveles de vigor, dedicación y absorción en el trabajo.5.2 El Modelo de 2026

El modelo 2026 fue probado para comparar la fuerza, la magnitud y la significancia de las relaciones entre civilidad y engagement laboral. Por ello, el análisis se centró en esta comparación, así como en comparar los niveles de civilidad y engagement laboral de los respondientes y verificar diferencias en dichos niveles entre las categorías de profesionales.

Estos resultados sugieren que la civilidad laboral constituyó un recurso relevante para el mantenimiento del engagement laboral durante el período pandémico, reforzando la importancia de las relaciones interpersonales positivas en contextos de elevada exigencia asistencial.

5.3 Características de los participantes y ANOVA

Los datos muestran un perfil demográfico relativamente homogéneo en términos de madurez profesional, formación y género. La distribución etaria indica una predominancia de profesionales entre 41 y 50 años (35,4%) y 31 a 40 años (28%), lo que sugiere un cuadro laboral de mediana edad y con experiencia acumulada. Solo el 1,2% tiene más de 61 años, lo que evidencia una baja presencia de profesionales mayores (Tabla 1).

La mayoría de los participantes se encuentra casada (52,4%), seguida de personas solteras (26,8%) (Tabla 2). Estos datos permiten caracterizar el perfil sociodemográfico de la muestra en relación con el estado civil, sin que ello implique, por sí mismo, una relación con la estabilidad familiar, profesional o con el tiempo de permanencia en la institución.

Se observa una leve predominancia del género femenino (54,9%) sobre el masculino (45,1%) (Tabla 3), en coherencia con la literatura sobre la composición de la fuerza laboral en salud en Brasil. El grupo presenta un alto nivel educativo (Tabla 4): posgrado: 54,9%, grado universitario: 23,2%, formación técnica: 15,9%. El porcentaje mayoritario de personas con posgrado refuerza un entorno de alta calificación profesional, lo que impacta directamente en la calidad del cuidado y en el engagement laboral organizacional.

Tabla 2

Edad de las personas participantes

Rango etario	*Frecuencia*	*%*	*% válida*	*% acumulada*
61 años o más	1	1,2	1,2	1,2
De 18 a 30 años	14	17,1	17,1	18,3
De 31 a 40 años	23	28,0	28,0	46,3
De 41 a 50 años	29	35,4	35,4	81,7
De 51 a 60 años	15	18,3	18,3	100,0
Total	82	100,0	100,0	-

Nota. Los porcentajes válidos se calculan sobre la totalidad de respuestas (n = 82).

Fuente: datos de la encuesta

Tabla 3

Estado civil de las personas participantes

Estado civil	*Frecuencia*	*%*	*% válida*	*% acumulada*
Casado/a	43	52,4	52,4	52,4
Divorciado/a	4	4,9	4,9	57,3
Soltero/a	22	26,8	26,8	84,1

Estado civil	*Frecuencia*	*%*	*% válida*	*% acumulada*
Unión estable	13	15,9	15,9	100,0
Total	82	100,0	100,0	-

Nota. La suma de porcentajes corresponde al total de participantes **(**n = 82).

Fuente: datos de la encuesta

***Tabla* 4**

Género de las personas participantes

Género	*Frecuencia*	*%*	*% válida*	*% acumulada*
Femenino	45	54,9	54,9	54,9
Masculino	37	45,1	45,1	100,0
Total	82	100,0	100,0	-

Nota. Los porcentajes válidos se basan en el total de la muestra **(**n = 82**).**

Fuente: datos de la encuesta

Tabla 5

Formación educativa / académica

Nivel educativo	*Frecuencia*	*%*	*% válida*	*% acumulada*
Educación primaria	2	2,4	2,4	2,4
Educación secundaria	3	3,7	3,7	6,1
Educación técnica	13	15,9	15,9	22,0
Grado universitario	19	23,2	23,2	45,1
Posgrado	45	54,9	54,9	100,0
Total	82	100,0	100,0	-

Nota. Más de la mitad de las personas participantes poseen formación de posgrado.

Fuente: datos de la encuesta

El análisis de las tablas muestra un panorama claro sobre la distribución de la carga horaria (Tabla 5), las áreas de actuación y las funciones ejercidas por las y los participantes del estudio (n = 82). En relación con la carga horaria semanal, se observa una predominancia marcada de quienes trabajan más de 40 horas semanales, representando el 43,9% del total (36 personas). Este grupo constituye la mayor parte del personal, seguido por quienes cumplen entre 21 y 40 horas (30,5%, 25 personas). Por otro lado, un cuarto de la muestra (25,6%, 21 personas) trabaja hasta 20 horas semanales. Esta distribución indica que la mayor parte del equipo está incluída en jornadas laborales extensas, lo cual puede relacionarse con las características del trabajo hospitalario y su demanda constante de profesionales.

En cuanto a las áreas de trabajo (Tabla 6), se evidencia una gran heterogeneidad, resultado de que las y los participantes podían seleccionar múltiples opciones. La mayor concentración se encuentra en el Consultorio, con el 24,4% de los registros (20 menciones). Le sigue el Centro quirúrgico, que, considerando sus combinaciones con otras áreas, concentra una parte significativa de las actividades hospitalarias. El rubro Enfermería, sumando todas sus combinaciones, también se destaca con un porcentaje acumulado relevante. Áreas como Radiología, Ortopedia, Farmacia y Fisioterapia aparecen con menor frecuencia individual, pero en conjunto contribuyen a la diversidad profesional de la institución. La presencia de 1 persona que seleccionó “no trabajo en hospital” (1,2%) muestra un caso aislado pero registrado metodológicamente.

En lo que respecta a la función ejercida (Tabla 7), la categoría con mayor peso es claramente la de Médico/a, representando el 20,73% de la muestra (17 personas). En segundo lugar, se ubica la función de Psicólogo/a, con 13,41% (11 personas), seguida por Instrumentador/a y Ortopedista, ambas con 7,32% (6 personas cada una). Un grupo importante corresponde a Enfermería técnica, que representa el 10,98% del total (9

participantes). Otras funciones, como Farmacia, Fisioterapeuta y los cargos técnicos, poseen frecuencias moderadas, mientras que funciones como Higienización, Dermatología, Coordinación administrativa y algunas especialidades médicas aparecen con baja frecuencia, entre 1,22% y 2,44%.

En términos generales, el público analizado se caracteriza por: Alta dedicación laboral, dado que casi tres cuartas partes trabajan más de 21 horas semanales y casi la mitad supera las 40 horas; Amplia diversidad de áreas de actuación, con fuerte concentración en Consultorio, Centro quirúrgico y Enfermería, reflejando la dinámica multidisciplinaria de los servicios de salud; Predominio de profesionales médicos, junto con una presencia significativa de psicólogos, instrumentadores, ortopedistas y personal técnico y de enfermería; Composición profesional variada, abarcando desde funciones altamente especializadas hasta actividades de apoyo y asistencia.

En conjunto, los datos muestran un público compuesto mayoritariamente por profesionales de la salud con alta carga laboral, desempeñándose en múltiples áreas y funciones, lo que refleja la complejidad organizacional y la diversidad de demandas de un entorno hospitalario contemporáneo.

Tabla 6

Carga horaria semanal en el hospital

Carga horaria semanal	*Frecuencia*	*%*	*% válida*	*% acumulada*
Hasta 20 horas semanales	21	25,6	25,6	25,6
De 21 a 40 horas semanales	25	30,5	30,5	56,1
Más de 40 horas semanales	36	43,9	43,9	100,0
Total	82	100,0	100,0	-

Nota. Los porcentajes se calcularon sobre el total de participantes **(**n = 82**)**

Fuente: datos de la encuesta

Tabla 7

Área en la que trabaja dentro del hospital

Área de trabajo	*Frecuencia*	*% válida*	*% acumulada*
Administrativo	1	1,2	1,2
Almacén de materiales y Farmacia	1	1,2	2,4
Consultorio externo, Administrativo	1	1,2	3,7
Asistente social general	1	1,2	4,9
Centro quirúrgico	6	7,3	12,2
Centro quirúrgico, Administrativo	1	1,2	13,4
Centro quirúrgico, Anestesiólogo/a	1	1,2	14,6
Centro quirúrgico, Emergencia obstétrica	1	1,2	15,9
Centro quirúrgico, Higienización	1	1,2	17,1
Centro quirúrgico, Instrumentador/a	2	2,4	19,5
Centro quirúrgico, Rayos X	1	1,2	20,7
Centro quirúrgico, Técnica/o en enfermería	1	1,2	22,0
Consultorio	20	24,4	46,3
Consultorio, Consultorio externo	1	1,2	47,6
Consultorio, Consultorio externo, Fisioterapeuta	1	1,2	48,8
Consultorio, Cardiólogo/a	1	1,2	50,0
Consultorio, Centro quirúrgico	8	9,8	59,8
Consultorio, Centro quirúrgico, Anestesiólogo/a	1	1,2	61,0
Consultorio, Enfermería, Consultorio externo, UTI	1	1,2	62,2

Consultorio, Enfermería, Centro quirúrgico	1	1,2	63,4
Consultorio, Enfermería, Centro quirúrgico, Consultorio externo	2	2,4	65,9
Consultorio, Enfermería, Centro quirúrgico, Consultorio externo, Administrativo	1	1,2	67,1
Consultorio, Enfermería, Centro quirúrgico, Consultorio externo, UTI, Ortopedista	1	1,2	68,3
Consultorio, Enfermería, Centro quirúrgico, Técnico/a en enfermería	1	1,2	69,5
Consultorio, Emergencias	1	1,2	70,7
Consultorio, Psicólogo/a	1	1,2	72,0
Farmacia / Droguería	1	1,2	73,2
Enfermería	8	9,8	82,9
Enfermería (otras combinaciones)	1	1,2	84,1
Enfermería, Consultorio externo	1	1,2	85,4
Enfermería, Centro quirúrgico, Consultorio externo	1	1,2	86,6
Enfermería, UTI	1	1,2	87,8
Farmacia	1	1,2	89,0
Fisioterapia	1	1,2	90,2
Laboratorio	1	1,2	91,5
No trabajo en hospital	1	1,2	92,7
Nutrición	1	1,2	93,9
Radiología	2	2,4	96,3
Radiólogo/a	1	1,2	97,6

Técnica/o en radiología	1	1,2	98,8
UTI	1	1,2	100,0
Total	82	100,0	-

Nota. Como los participantes podían seleccionar varias áreas, las frecuencias no representan proporciones exclusivas por persona.

Fuente: datos de la encuesta

Tabla 8

Función ejercida en el hospital

Función	*Frecuencia*	*% válida*	*% acumulada*
Asistente social	1	1,22	1,22
Auxiliar de laboratorio	1	1,22	2,44
Cargos técnicos (lab., nutrición, soporte, fisio)	4	4,88	7,32
Médico/a clínico/a general	2	2,44	9,76
Coordinación de almacén + Farmacéutica	1	1,22	10,98
Odontólogo/a	2	2,44	13,41
Dermatólogo/a	1	1,22	14,63
Enfermería (nivel superior)	3	3,66	18,29
Enfermería (técnica)	9	10,98	29,27
Farmacia	4	4,88	34,15
Fisioterapeuta	4	4,88	39,02
Higienización	1	1,22	40,24
Instrumentador/a	6	7,32	47,56
Médico/a	17	20,73	68,29

Función	*Frecuencia*	*% válida*	*% acumulada*
Nutricionista	2	2,44	70,73
Ortopedista	6	7,32	78,05
Psicólogo/a	11	13,41	91,46
Radiología	3	3,66	95,12
Técnico/a	2	2,44	97,56
Técnico/a administrativo/a	1	1,22	98,78
Técnico/a en radiología	1	1,22	100,00
Total	82	100,00	-

Nota. Los porcentajes válidos y acumulados se calcularon sobre el total **(**n = 82**).**

Fuente: datos de la encuesta

Con el fin de comparar los niveles de civilidad y de engagement laboral entre los distintos grupos profesionales presentes en el hospital (apoyo técnico, equipo multiprofesional y cargos médicos) se aplicó un análisis de varianza (ANOVA). Los agrupamientos fueron establecidos según las funciones declaradas por los participantes en la planilla de datos.

Para cada respondente se calcularon las puntuaciones promedio de civilidad (WCS1–WCS8) y de engagement laboral (UWES1-UWES17). Posteriormente, estas medias fueron utilizadas como variables dependientes en los ANOVA unifactoriales. Los resultados (Tabla 8; Tabla 9) indicaron que no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos profesionales ni para los niveles de civilidad ($F = 1,01$; $p = 0,37$) ni para el engagement laboral ($F = 0,002$; $p = 0,998$).

Tabla 9

ANOVA de un factor para los niveles de civilidad entre grupos profesionales

Fuente	*F*	*p*	*η² parcial*	*gl (entre)*	*gl (dentro)*
Civilidad (media)	1.01	.370	.02	2	*n*–3

Nota. No se observaron diferencias estadísticamente significativas en los niveles de civilidad entre los grupos profesionales (apoyo técnico, equipo multiprofesional y cargos médicos).

Fuente: datos de la encuesta

Tabla 10

ANOVA de un factor para los niveles de engagement laboral (UWES) entre grupos profesionales

Fuente	*F*	*p*	*η² parcial*	*gl (entre)*	*gl (dentro)*
Engagement (media)	0.002	.998	.00	2	*n*–3

Nota. No se identificaron diferencias significativas en el engagement laboral entre los grupos profesionales. Los valores de *p* indican homogeneidad prácticamente total entre los grupos.

Fuente: datos de la encuesta

En términos prácticos, esto sugiere que, dentro de este hospital, los distintos perfiles profesionales experimentan percepciones similares tanto respecto al clima de civilidad en sus times como ao grau de engagement laboral en sus actividades laborales. Este hallazgo es relevante, ya que indica una homogeneidad organizacional en variables psicossociais essenciais para el bienestar y el rendimiento del personal de salud, independientemente de las diferencias en formación, responsabilidades o complejidad técnica de las funciones ejercidas.

5.4 Estadística Descriptiva y Pruebas de Normalidad - encuesta de 2026

Los resultados descriptivos (Tabla 9) de los ítems de civilidad (WCS1–WCS8) y de engagement laboral (UWES1–UWES17) muestran un patrón relativamente consistente en toda la escala, caracterizado por medias que oscilan mayoritariamente entre 3 y 4,5 puntos en

una escala de respuesta de 5. Este comportamiento indica niveles moderados a elevados tanto de civilidad percibida en el ámbito laboral como de engagement laboral entre los profesionales evaluados.

En particular, los ítems de civilidad presentan medias que van desde 3,26 (WCS3) hasta 3,89 WCS(6), mientras que los ítems de engagement laboral exhiben una variabilidad algo mayor, destacándose valores medios más altos en UWES2 (4,45), UWES10 (4,34) y UWES11 (4,27), lo que sugiere mayor intensidad en determinados componentes de vigor y dedicación laboral (Tabla 9).

En relación con la dispersión, los desvíos estándar se mantienen en niveles moderados (entre 0,70 y 1,40), lo que indica que no existe una variabilidad excesiva entre los participantes. Este patrón es adecuado para escalas psicométricas de percepción subjetiva y señala una consistencia uniforme en la distribución de las respuestas (Tabla 9).

Un aspecto relevante del análisis se vincula con los indicadores de asimetría y curtosis. En prácticamente todos los ítems, los valores de asimetría son negativos, lo que indica que las distribuciones tienden a concentrarse en la parte superior de la escala, con mayor frecuencia de respuestas positivas (Tabla 9). Este fenómeno es común en instrumentos que evalúan percepciones organizacionales favorables, donde los participantes suelen reportar experiencias moderadamente positivas.

Diversos ítems presentan valores elevados de curtosis positiva (por ejemplo, WCS1, UWES2, UWES10 y UWES11), lo que sugiere una distribución más apuntada, con respuestas fuertemente concentradas alrededor de la media (Tabla 9). En conjunto, estos indicadores reflejan distribuciones levemente sesgadas hacia valores altos, algo esperable en contextos laborales que promueven prácticas de civilidad y engagement laboral (Tabla 9).

Para complementar la descripción, se realizaron pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk (Tabla 10). En ambos casos, prácticamente todos los

ítems de WCS y UWES arrojaron valores de p inferiores a 0,05, lo que implica el rechazo de la hipótesis nula de normalidad. Esta ausencia de normalidad se debe principalmente a la asimetría negativa sistemática y a los altos niveles de curtosis observados (Hair et al., 2009).

La única excepción marginal corresponde a la prueba de Kolmogorov-Smirnov aplicada al puntaje general de UWES, cuyo valor de p = 0,050 se ubica justo en el umbral de significación (Tabla 10); sin embargo, la prueba de Shapiro-Wilk para esta misma variable continúa siendo significativa (p < 0,001), confirmando la no normalidad. En conjunto, estos resultados muestran que tanto los ítems individuales como los puntajes compuestos (WCS y UWES) presentan distribuciones que se desvían de la normalidad teórica.

Este patrón no compromete la utilidad de las variables, pero señala la conveniencia de emplear análisis más robustos como regresiones con errores estándar robustos, bootstrapping o modelos no paramétricos para obtener inferencias estadísticamente más estables. En escalas psicométricas es habitual que las distribuciones no sigan estrictamente la normalidad, por lo que estos resultados son coherentes con instrumentos basados en percepciones subjetivas y autorreportadas.

Tabla 11

Estadística descriptiva y pruebas de normalidad de las variables del estudio

Variable	*N*	Media	Desvío estándar	Asimetría	Error de asimetría	Curtosis	Error de curtosis
WCS1	82	3.82	0.918	-1.587	0.266	2.918	0.526
WCS2	82	3.88	0.894	-1.135	0.266	1.727	0.526
WCS3	82	3.26	1.153	-0.620	0.266	-0.198	0.526
WCS4	82	3.61	1.015	-0.887	0.266	0.479	0.526
WCS5	82	3.66	0.878	-0.837	0.266	0.959	0.526

Variable	*N*	Media	Desvío estándar	Asimetría	Error de asimetría	Curtosis	Error de curtosis
WCS6	82	3.89	1.186	-1.101	0.266	0.475	0.526
WCS7	82	3.67	1.078	-0.941	0.266	0.453	0.526
WCS8	82	3.76	1.025	-0.899	0.266	0.746	0.526
UWES1	82	3.70	1.050	-0.993	0.266	0.768	0.526
UWES2	82	4.45	0.740	-1.705	0.266	4.611	0.526
UWES3	82	4.07	1.016	-0.947	0.266	0.437	0.526
UWES4	82	3.74	1.016	-0.692	0.266	-0.009	0.526
UWES5	82	3.77	0.985	-0.627	0.266	0.127	0.526
UWES6	82	3.41	1.165	-0.437	0.266	-0.582	0.526
UWES7	82	4.15	0.848	-1.034	0.266	1.453	0.526
UWES8	82	3.71	1.060	-0.787	0.266	0.300	0.526
UWES9	82	3.80	0.987	-0.938	0.266	0.871	0.526
UWES10	82	4.34	0.773	-1.502	0.266	3.650	0.526
UWES11	82	4.27	0.721	-1.468	0.266	4.763	0.526
UWES12	82	3.68	1.087	-0.633	0.266	-0.262	0.526
UWES13	82	3.91	1.068	-1.073	0.266	0.867	0.526
UWES14	82	3.80	1.024	-0.728	0.266	0.328	0.526
UWES15	82	4.11	0.956	-1.441	0.266	2.512	0.526
UWES16	82	3.07	1.395	-0.050	0.266	-1.259	0.526
UWES17	82	4.18	0.848	-0.860	0.266	0.164	0.526

Variable	*N*	Media	Desvío estándar	Asimetría	Error de asimetría	Curtosis	Error de curtosis
WCS (media total)	82	3.69	0.740	-1.331	0.266	1.582	0.526
UWES (media total)	82	3.89	0.599	-1.187	0.266	4.190	0.526

Nota. Estadísticos calculados con *N* = 82 casos válidos.

Tabla 12

Pruebas de normalidad: Kolmogorov–Smirnov y Shapiro–Wilk

Variable	**Kolmogorov–Smirnov (*Est.*)**	***df***	***p***	**Shapiro–Wilk (*Est.*)**	***df***	***p***
WCS1	0.396	82	.000	0.709	82	.000
WCS2	0.335	82	.000	0.802	82	.000
WCS3	0.229	82	.000	0.866	82	.000
WCS4	0.308	82	.000	0.844	82	.000
WCS5	0.310	82	.000	0.840	82	.000
WCS6	0.269	82	.000	0.810	82	.000
WCS7	0.303	82	.000	0.841	82	.000
WCS8	0.265	82	.000	0.852	82	.000
UWES1	0.297	82	.000	0.837	82	.000
UWES2	0.332	82	.000	0.701	82	.000
UWES3	0.258	82	.000	0.813	82	.000
UWES4	0.270	82	.000	0.868	82	.000
UWES5	0.239	82	.000	0.875	82	.000

Variable	Kolmogorov–Smirnov (*Est.*)	*df*	*p*	Shapiro–Wilk (*Est.*)	*df*	*p*
UWES6	0.217	82	.000	0.900	82	.000
UWES7	0.249	82	.000	0.809	82	.000
UWES8	0.255	82	.000	0.866	82	.000
UWES9	0.286	82	.000	0.845	82	.000
UWES10	0.278	82	.000	0.740	82	.000
UWES11	0.282	82	.000	0.724	82	.000
UWES12	0.249	82	.000	0.877	82	.000
UWES13	0.264	82	.000	0.827	82	.000
UWES14	0.222	82	.000	0.864	82	.000
UWES15	0.284	82	.000	0.773	82	.000
UWES16	0.161	82	.000	0.892	82	.000
UWES17	0.247	82	.000	0.805	82	.000
WCS (media total)	0.195	82	.000	0.877	82	.000
UWES (media total)	0.098	82	.050	0.933	82	.000

Nota. Las pruebas de Kolmogorov–Smirnov se reportan con corrección de significancia de Lilliefors.

En términos generales, los datos descriptivos evidencian niveles elevados de civilidad y engagement laboral, baja variabilidad entre los participantes y patrones de asimetría y curtosis compatibles con medidas de actitudes organizacionales. Las pruebas de normalidad confirman que las variables no siguen una distribución normal, lo que justifica la utilización de métodos estadísticos robustos en los análisis posteriores.

5.5 La regresión lineal del Modelo 2026

Los resultados del modelo de regresión lineal indican que la civilidad percibida en el entorno laboral (WCS) constituye un predictor significativo del engagement laboral (UWES). En primer lugar, el resumen del modelo muestra un coeficiente de correlación R = 0,533, lo que señala una asociación positiva y de magnitud moderada entre ambas variables. El valor de $R^2 = 0,284$ indica que aproximadamente el 28,4% de la variabilidad en los niveles de engagement laboral puede explicarse por la civilidad, lo cual representa un poder explicativo relevante dentro de estudios en ciencias sociales. El R^2 ajustado (0,275) confirma que el modelo mantiene su capacidad predictiva incluso al considerar el tamaño muestral. El error estándar de la estimación (0,50529) sugiere que las predicciones del modelo se aproximan razonablemente a los valores observados.

El análisis ANOVA refuerza la solidez del modelo, evidenciando que la regresión es estadísticamente significativa ($F = 31,708$; $p < 0,001$). Esto implica que la inclusión de WCS como predictora mejora de forma sustancial la capacidad de explicar UWES en comparación con un modelo sin variables predictoras. En otras palabras, el modelo no es producto del azar, sino que existe evidencia estadística consistente de que la civilidad desempeña un papel importante en la variación del engagement laboral.

Los coeficientes del modelo (Tabla 13 y Tabla 14) aportan una comprensión más precisa del efecto. El intercepto presenta un valor de B = 2,321, indicando el nivel esperado de UWES cuando WCS es igual a cero, aunque este valor tiene escasa utilidad interpretativa debido a la escala de la variable. Más relevante es el coeficiente asociado a WCS ($B = 0,427$; $p < 0,001$), que revela que, por cada punto adicional en civilidad, el engagement laboral aumenta en promedio 0,427 puntos. El coeficiente estandarizado ($\beta = 0,533$) confirma que el efecto es de magnitud moderada-alta. El intervalo de confianza del 95% para este coeficiente ([0,276; 0,578]) no incluye el valor cero, reforzando la estabilidad y significación del efecto

encontrado. Además, los indicadores de colinealidad (tolerancia = 1,000 y VIF = 1,000) muestran que no existe multicolinealidad en el modelo, algo esperable debido a la inclusión de un único predictor, pero igualmente importante para la validez estadística.

El diagnóstico de colinealidad (Tabla 15), basado en los autovalores y en el índice de condición, también respalda la integridad del modelo. Los valores obtenidos se encuentran muy por debajo de los umbrales críticos (por ejemplo, índices de condición superiores a 30), lo que indica que los coeficientes del modelo son estables y no se ven afectados por redundancias entre variables.

En conjunto, estos resultados muestran que la civilidad es un factor significativo y consistente para comprender el engagement laboral en la muestra estudiada. La fuerza del modelo, la significación estadística y la ausencia de problemas de colinealidad respaldan la interpretación de que ambientes laborales más civilizados, respetuosos y colaborativos tienden a favorecer mayores niveles de energía, dedicación y absorción entre los trabajadores. Estos hallazgos dialogan directamente con la literatura contemporánea del campo, que destaca el papel de los recursos sociales positivos como determinantes del bienestar y la motivación en el trabajo.

Tabla 13

Resumen del modelo de regresión

Modelo	**R**	**R²**	**R² ajustado**	**Error estándar de la estimación**
1	.533[a]	.284	.275	.50529

Nota. [a] Predictores: (Constante), WCS.

Tabla 14

ANOVA del modelo de regresión

Fuente	*Suma de cuadrados*	*gl*	*Media cuadrática*	*F*	*p*
Regresión	8.095	1	8.095	31.708	< .001[b]
Residuo	20.425	80	.255		
Total	28.521	81			

Nota. Variable dependiente: UWES.

[b] Predictores: (Constante), WCS.

Tabla 15

Coeficientes del modelo de regresión

Modelo	*Variable*	*B*	*Error estándar*	*Beta*	*t*	*p*	*IC= 95 % B [LI, LS]*	*Tolerancia*	*VIF*
1	(Const.)	2.321	.286	-	8.127	< .001	[1.753, 2.890]	-	-
	WCS	.427	.076	.533	5.631	< .001	[.276, .578]	1.000	1.000

Nota. Variable dependiente: UWES.

Tabla 16

Diagnóstico de colinealidad

Modelo	*Dimensión*	*Autovalor*	*Índice de condición*	*Proporción de varianza (Constante)*	*Proporción de varianza (WCS)*
1	1	1.981	1.000	.01	.01
	2	.019	10.139	.99	.99

Nota. Variable dependiente: UWES.

Para verificar el supuesto de homocedasticidad en el modelo que considera el puntaje total de engagement laboral (UWES_total) como variable dependiente y el puntaje total de civilidad (WCS_total) como variable predictora, se realizaron las pruebas de Breusch-Pagan y de White.

Para evaluar el cumplimiento del supuesto de homocedasticidad en el modelo de regresión lineal que utiliza el puntaje total de civilidad (WCS_total) como variable predictora del engagement laboral (UWES_total), se procedió primero al cálculo de ambos índices como promedios de sus respectivos ítems. A partir de estos valores se estimó un modelo de Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS), obteniéndose los valores ajustados y los residuos necesarios para la aplicación de los tests diagnósticos. Una vez ajustado el modelo, se examinó la posible presencia de heterocedasticidad mediante las pruebas de Breusch-Pagan y de White, que permiten detectar si la varianza de los residuos se mantiene constante a lo largo de los niveles de la variable independiente.

El test de Breusch-Pagan indicó una violación clara del supuesto de homocedasticidad, con un estadístico LM de 10,10 y un p-valor de 0,0015, y con un estadístico F de 11,24 acompañado de un p-valor de 0,0012. Estos resultados sugieren que la varianza de los residuos depende de los valores de WCS_total, lo cual implica la presencia de heterocedasticidad en el modelo. De forma convergente, el test de White también rechazó la hipótesis nula de varianza constante, arrojando un LM de 11,96 ($p = 0,0025$) y un estadístico F de 6,74 ($p = 0,0020$). La coincidencia entre ambos procedimientos confirma que los errores presentan variabilidad no constante, lo que puede afectar la precisión de los errores estándar y, en consecuencia, la validez de los tests de significación basados en la regresión OLS tradicional.

La detección de heterocedasticidad no invalida la relación entre civilidad y engagement laboral, pero sí exige precaución al interpretar los coeficientes. En situaciones

como esta, se recomienda reestimar el modelo utilizando errores estándar robustos o aplicar procedimientos de remuestreo, como el bootstrap, para obtener intervalos de confianza y valores de significación más confiables. Estas estrategias permiten compensar la variabilidad desigual de los residuos y garantizan conclusiones más sólidas sobre la asociación entre ambas variables.

El test de Breusch-Pagan indicó violación del supuesto de varianza constante de los residuos (LM = 10,10; p = 0,0015; F = 11,24; p = 0,0012), mientras que el test de White corroboró este resultado, evidenciando heterocedasticidad (LM = 11,96; p = 0,0025; F = 6,74; p = 0,0020). Estos hallazgos sugieren que la variabilidad de los residuos no se mantiene constante a lo largo de los niveles de civilidad percibida, por lo que se recomienda interpretar el modelo utilizando errores estándar robustos a la heterocedasticidad o procedimientos de corrección como el bootstrap al realizar la inferencia estadística sobre los coeficientes.

5.6 Regresión lineal del Modelo 2026 con bootstrap

El valor de R = 0,533 indica una correlación moderada entre la civilidad (WCS) y el engagement laboral (UWES). El $R^2 = 0,284$ muestra que el 28,4% de la variabilidad del engagement laboral es explicada por la civilidad (Tabla 16 y Tabla 17), lo cual representa un nivel de poder explicativo adecuado dentro de las ciencias sociales. El error estándar de la estimación (0,50529) indica que los valores predichos se encuentran relativamente próximos a los valores observados (Tabla 16 y Tabla 17). El modelo tiene un ajuste sólido y demuestra una asociación clara entre ambas variables.

El análisis ANOVA muestra que el modelo es estadísticamente significativo, con F = 31,708 y $p < 0,001$. Esto significa que WCS predice UWES mejor que un modelo sin predictores. Hay evidencia robusta de relación lineal entre civilidad y engagement laboral soportando H1.

Los coeficientes encontrados fueran: Intercepto (B = 2,321; p < 0,001): representa el valor esperado de UWES cuando WCS = 0; WCS (B = 0,427; β = 0,533; p < 0,001): por cada aumento de 1 punto en WCS, el engagement laboral aumenta en promedio 0,427 puntos.

El coeficiente estandarizado (β = 0,533) indica un efecto moderado-alto. El intervalo de confianza 95% [0,276; 0,578] confirma estabilidad del coeficiente. Tolerancia = 1,000 y VIF = 1,000 indican ausencia total de colinealidad. La civilidad es un predictor fuerte y significativo del engagement laboral y confirma H1. El índice de condición (~10) está muy por debajo del umbral crítico (30), lo que confirma que no existe colinealidad y los coeficientes son estables y confiables.

Tabla 17

Resumen del modelo de regresión

Modelo	*R*	*R²*	*R² ajustado*	*Error estándar de la estimación*
1	,533[a]	,284	,275	,50529

[a] Predictores: (Constante), WCS.

Tabla 18

Análisis de la varianza (ANOVA) del modelo de regresión

Modelo	*Suma de cuadrados*	*gl*	*Cuadrado medio*	*Z*	*Sig.*
Regresión	8,095	1	8,095	31,708	,000[b]
Residuo	20,425	80	,255		
Total	28,521	81			

Variable dependiente: UWES.

[b] Predictores: (Constante), WCS.

La civilidad en el ambiente de trabajo es un predictor significativo, robusto y de magnitud moderada del engagement laboral soportando H1. Los resultados son coherentes con teorías contemporáneas de comportamiento organizacional y refuerzan la importancia de promover prácticas laborales respetuosas, colaborativas y positivas dentro de instituciones de salud. Se realizó una regresión lineal simple para examinar si la civilidad en el trabajo (WCS_total) predice el engagement laboral (UWES_total).

Debido a la evidencia de heterocedasticidad, se aplicó corrección mediante bootstrap no paramétrico con 1000 remuestreos. Los resultados indicaron que la civilidad predice de manera significativa el engagement laboral, $\beta = 0,92$, SE_boot = 0,24, IC 95% [0,48; 1,47], lo que sugiere que niveles más altos de civilidad se asocian con mayores niveles de engagement laboral. El intercepto también fue estimado con bootstrap, $\beta = 38,89$, SE = 7,69, IC 95% [22,07; 52,66], confirmando la robustez de la asociación cuando se corrige la varianza no constante de los errores.

Para verificar los supuestos de la regresión lineal, se realizaron las pruebas de heterocedasticidad de Breusch-Pagan y de White, considerando el modelo con el puntaje total de engagement laboral (UWES_total) como variable dependiente y el puntaje total de civilidad (WCS_total) como variable independiente. El test de Breusch-Pagan indicó violación del supuesto de homocedasticidad (LM = 10,10; p = 0,0015; F = 11,24; p = 0,0012). De manera convergente, el test de White también señaló evidencias de heterocedasticidad (LM = 11,96; p = 0,0025; F = 6,74; p = 0,0020).

La inspección visual del gráfico de residuos versus valores ajustados mostró un patrón de dispersión no completamente aleatorio, sugiriendo variación en la amplitud de los residuos a lo largo de la escala del engagement laboral predicho. El QQ-plot de los residuos evidenció desvíos en relación con la línea de normalidad teórica, especialmente en las colas de la distribución. Frente a estos resultados, se optó por interpretar el modelo con cautela y se

recomienda el uso de errores estándar robustos a la heterocedasticidad para la inferencia estadística de los coeficientes. Esta tesis presentó los resultados de la regresión lineal con corrección de heterocedasticidad utilizando bootstrap no paramétrico con 1000 remuestreos.

5.7 Comparación de los modelos y prueba de hipótesis

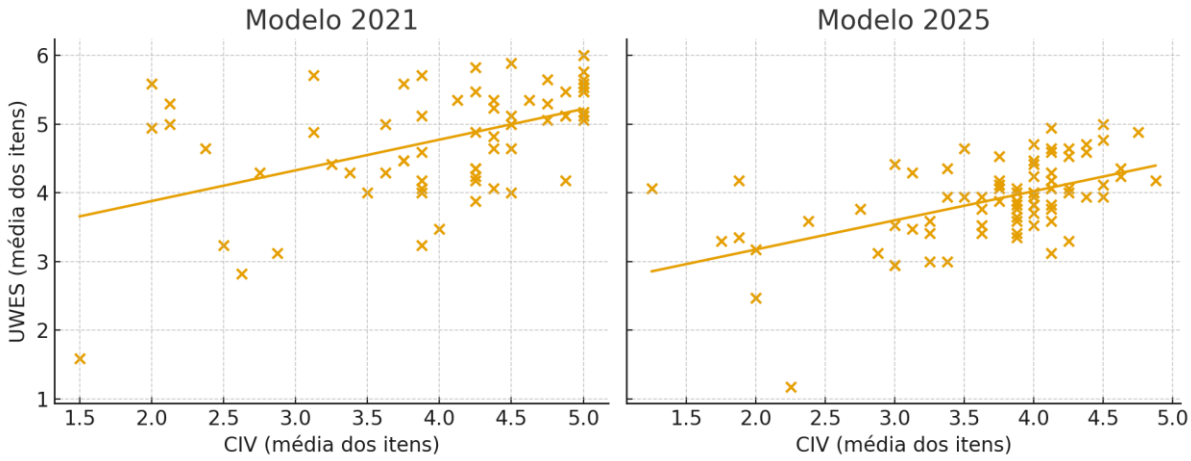
La literatura ha destacado la importancia de la civilidad en las relaciones laborales como un factor protector del engagement laboral y del bienestar en profesionales de la salud. En entornos hospitalarios, caracterizados por alta demanda emocional y exigencias organizacionales intensas, niveles elevados de respeto, cortesía y apoyo interpersonal suelen relacionarse con mayor energía, dedicación y absorción en el trabajo.

En este estudio se buscó examinar, en dos momentos distintos (2021 y 2026), en qué medida la percepción de civilidad en el contexto laboral (WCS) predice el engagement laboral (UWES), y comparar la estabilidad de este efecto a lo largo del tiempo, incluso frente a posibles diferencias en las escalas de medición.

Gráficos de dispersión y línea de regresión muestran que Eje X: WCS (promedio de los ítems), Eje Y: UWES (promedio de los ítems), Puntos individuales (participantes), Línea de regresión ajustada (OLS). El patrón visual evidencia una relación lineal positiva moderada entre WCS y UWES en ambos años (Figura 2).

Los gráficos de dispersión con la línea de regresión ajustada (Figura 2) muestran una tendencia claramente positiva entre la civilidad percibida (WCS) y el Engagement Laboral (UWES). A medida que aumentan los niveles de civilidad, también se observan mayores valores de engagement laboral, lo que visualmente refuerza el efecto positivo y significativo identificado en los modelos de regresión lineal.

Figura 2 Gráficos de dispersión *y línea de regresión*



Fuente: datos de la encuesta

Para cada base de datos (2021 y 2026), se calculó un puntaje promedio de civilidad (WCS) a partir de los ocho ítems WCS1–WCS8, y un puntaje promedio de engagement laboral (UWES) a partir de los 17 ítems UWES1–UWES17 (Tabla 19).

En cuanto a la civilidad, el puntaje promedio correspondiente a 2023 fue de 4,01 (DE = 0,90), sin diferencias estadísticamente significativas entre las categorías profesionales (p = 0,123). Posteriormente, se analizaron los niveles de work engagement mediante la UWES-17.

Posteriormente, se ajustaron modelos de regresión lineal simple (Tabla 19), teniendo UWES como variable dependiente y WCS como predictor.

Para permitir la comparación entre los modelos, se generaron versiones estandarizadas (z-score) de ambas variables (Tabla 20), y se realizaron regresiones adicionales con WCSz como predictor de UWESz. Además, se implementó un procedimiento bootstrap (Tabla 21) con 1.000 remuestreos para estimar intervalos de confianza robustos. Finalmente, se estimó un modelo combinado tipo ANCOVA (Tabla 22) utilizando toda la muestra (n = 148), incluyendo el año como moderador.

Tabla 19

Regresión lineal simple entre WCS y UWES - valores brutos

Modelo	*B (WCS)*	*EP*	*t*	*p*	*IC 95% B*	*R²*	*n*
2021	0,45	0,10	4,33	< 0,001	[0,24; 0,65]	0,23	66
2026	0,42	0,08	5,51	< 0,001	[0,27; 0,58]	0,28	82

Nota. Variable dependiente: promedio de los ítems UWES1–UWES17. Predictor: promedio de los ítems WCS1–WCS8.

Tabla 20

Regresión lineal simple entre WCS_z y UWES_z (variables estandarizadas)

Modelo	*β (WCS_z)*	*EP*	*t*	*p*	*IC 95% β*	*R²*	*n*
2021 (z)	0,48	0,11	4,33	< 0,001	[0,26; 0,70]	0,23	66
2026 (z)	0,52	0,10	5,51	< 0,001	[0,34; 0,71]	0,28	82

Nota. WCS_z y UWES_z son puntajes estandarizados (z-score) dentro de cada muestra. β representa el coeficiente estandarizado.

Tabla 21

Intervalos de confianza bootstrap (1.000 remuestreos) coeficientes estandarizados

Modelo	*β medio (WCS_z)*	*IC 95% bootstrap*
2021 (z)	0,48	[0,15; 0,81]
2026 (z)	0,52	[0,28; 0,86]

Nota. Intervalos obtenidos mediante el método percentil con 1.000 remuestreos con reposición.

Tabla 22

Modelo combinado (ANCOVA) con el año como moderador

Parámetro	*B*	*EP*	*t*	*p*	*IC 95%*
Intercepto	0,00	0,11	~0,00	1,000	[–0,21; 0,21]
WCS_z	0,48	0,11	4,41	< 0,001	[0,26; 0,69]
Año (0/1)	0,00	0,15	~0,00	1,000	[–0,29; 0,29]
Interacción WCS_z × Año	0,05	0,15	0,34	0,737	[–0,24; 0,34]

Nota. (2021 = 0; 2026 = 1) Variable dependiente: UWES_z. La interacción no significativa indica que el efecto de WCS sobre UWES no difiere estadísticamente entre 2021 y 2026.

En ambos períodos, la civilidad percibida predijo de manera significativa el engagement laboral. Para 2021, WCS explicó el 22,7% de la varianza de UWES ($R^2 = 0,23$), mientras que en 2026 explicó el 28% ($R^2 = 0,28$), con coeficientes de magnitud moderada y altamente significativos.

Los modelos estandarizados mostraron coeficientes β similares (0,48 y 0,52), lo que indica estabilidad temporal del efecto. Los intervalos de confianza bootstrap no incluyeron cero, reforzando la consistencia de la relación. El modelo ANCOVA mostró que la interacción WCS_z × Año no es significativa, demostrando que el efecto de la civilidad sobre el engagement laboral no cambió entre 2021 y 2026**.**

Los resultados confirman que la civilidad en el contexto laboral se asocia positivamente con el engagement laboral entre profesionales de la salud. La estabilidad del efecto en dos períodos distintos sugiere que la civilidad es un recurso interpersonal robusto, que contribuye al bienestar y al engagement laboral incluso frente a cambios organizacionales y contextuales. Desde una perspectiva práctica, esto destaca la importancia de promover ambientes laborales respetuosos, colaborativos y libres de incivilidad.

Con el objetivo de comparar la relación entre civilidad y engagement laboral en dos períodos distintos, se estimaron dos modelos de regresión lineal simple, uno correspondiente al año 2021 y otro al año 2026, utilizando el método bootstrap con 1000 submuestras para obtener intervalos de confianza más robustos. En ambas bases de datos se construyeron dos variables principales: (a) Civilidad, definida como el promedio de los ítems WCS1–WCS8, y (b) Engagement laboral, calculado como el promedio de los 17 ítems de la escala UWES.

En el modelo correspondiente a 2021 (n = 66), la civilidad mostró una asociación positiva y estadísticamente significativa con el engagement laboral (b = 0.45; IC95%boot = [0.17; 0.75]), explicando aproximadamente el 22.7% de la variabilidad del engagement laboral ($R^2 = 0.23$). Esto indica que mayores niveles de civilidad percibida se relacionan con mayores niveles de engagement laboral en ese período.

De forma consistente, el modelo estimado para 2026 (n = 82) también reveló una relación positiva y significativa entre civilidad y engagement laboral (b = 0.42; IC95%boot = [0.24; 0.70]), con un coeficiente de determinación levemente superior ($R^2 = 0.28$, que corresponde a aproximadamente el 27.5% de la variabilidad explicada). Este resultado demuestra que la asociación entre ambas variables se mantiene estable a lo largo del tiempo.

Para evaluar si la magnitud del efecto difiere entre los dos períodos, se compararon las pendientes de los modelos mediante bootstrap. La diferencia estimada entre los coeficientes de regresión ($\Delta b = -0.02$) presentó un intervalo de confianza amplio que incluye claramente el cero (IC95%boot = [-0.39; 0.37]) y un valor p aproximado de 0.97.

Estos resultados indican que no existe evidencia estadísticamente significativa de que la relación entre civilidad y engagement laboral haya cambiado entre 2021 y 2026. En términos generales, los resultados obtenidos permiten confirmar parcialmente las hipótesis propuestas en esta investigación. La Hipótesis 1 fue confirmada, evidenciando que mayores niveles de civilidad laboral se asocian significativamente con mayores niveles de engagement

laboral en ambos períodos analizados. Por otra parte, la Hipótesis 2 fue refutada, ya que no se observaron diferencias estadísticamente significativas en la magnitud de esta relación entre 2021 y 2026. Estos hallazgos sugieren que la asociación entre civilidad y engagement laboral se mantiene estable a lo largo del tiempo, reforzando la importancia de la civilidad como un recurso psicosocial relevante para el bienestar y la vinculación de los profesionales con su trabajo.

.

6 Discusión

La presente sección examina los resultados empíricos obtenidos en los dos momentos de recolección de datos (2021 y 2026) a la luz del marco teórico, de los antecedentes sistematizados y de las hipótesis formuladas. El estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la civilidad laboral y el engagement laboral en profesionales de la salud, así como verificar si la magnitud de esta relación difería entre los dos períodos analizados. Los resultados permitieron confirmar la Hipótesis 1 (H1), evidenciando una asociación positiva y estadísticamente significativa entre la civilidad laboral y el engagement laboral en ambos momentos de evaluación. Por otra parte, la Hipótesis 2 (H2) fue refutada, ya que no se observaron diferencias estadísticamente significativas en la magnitud de esta relación entre 2021 y 2026. Estos hallazgos sugieren que la civilidad laboral constituye un recurso psicosocial relevante para promover el engagement laboral y que su influencia se mantiene estable incluso ante cambios contextuales. A partir de estos resultados, la discusión se organiza en torno a dos ejes: en primer lugar, los niveles de engagement laboral, sus dimensiones internas y su sensibilidad a las condiciones contextuales; en segundo lugar, los niveles percibidos de civilidad laboral, su homogeneidad entre grupos profesionales y su dinamismo contextual, incluyendo la relación entre ambas variables y la contrastación de las hipótesis formuladas.

6.1 Engagement laboral: niveles, dimensiones y sensibilidad contextual

Los resultados obtenidos en el presente estudio (Modelo 2026) evidencian niveles moderados a elevados de engagement laboral entre los profesionales de la salud evaluados, con variaciones significativas entre el período pandémico y el pospandémico. Estos hallazgos se alinean con la conceptualización clásica del engagement laboral como un estado motivacional positivo caracterizado por vigor, dedicación y absorción, tal como lo describen Devotto y Machado (2017) y Ferreira et al. (2016). La presencia sostenida de estos

componentes, aun en contextos organizacionales exigentes, refuerza la idea de que el engagement laboral no se limita a condiciones ideales de trabajo, sino que puede mantenerse cuando existen recursos psicológicos y organizacionales suficientes.

Asimismo, los resultados coinciden con los estudios que señalan al engagement laboral como un fenómeno asociado al bienestar, la salud y el desempeño profesional (Farina et al., 2018; Salazar Estrada, 2018). En el contexto hospitalario analizado, el engagement laboral se mostró sensible a las condiciones contextuales, especialmente a la disminución de la presión asistencial en el período pospandémico, lo que se tradujo en un fortalecimiento del vínculo emocional con el trabajo.

El análisis por ítems revela una distribución interna que permite comprender la estructura del engagement en la muestra. Las medias más elevadas corresponden a UWES2 (M = 4,45), UWES10 (M = 4,34) y UWES11 (M = 4,27), ítems que reflejan la intensidad emocional del involucramiento con las tareas y el sentido de significado en el trabajo, dimensiones propias de la dedicación. Este patrón es consistente con los hallazgos de Araújo y Esteves (2016), quienes identificaron niveles elevados de engagement en profesionales de la salud cuando las condiciones de trabajo favorecen la dedicación y la energía psicológica.

La comparación con los datos del Modelo 2021, que durante el período pandémico reportó que el 43% de los participantes presentaba niveles altos o muy altos de engagement y el 49% niveles moderados, sugiere que el engagement laboral experimentó una evolución positiva entre ambos momentos, con valores medios levemente superiores en 2026 (UWES_total M = 3,89, DE = 0,60 vs. puntajes moderados y altos en 2021).

Estos hallazgos se articulan con la evidencia empírica de que el engagement laboral responde de manera dinámica a las condiciones del entorno de trabajo, tal como ha sido señalado por Farina et al. (2018) y Salazar Estrada (2018), y confirman que el engagement

laboral constituye un indicador sensible de las transformaciones organizacionales y contextuales, más que un rasgo estático inherente a los individuos.

Los análisis ANOVA realizados en el Modelo 2026 no identificaron diferencias estadísticamente significativas en los niveles de engagement laboral entre los grupos profesionales (apoyo técnico, equipo multiprofesional y cargos médicos) ($F = 0,002$; $p = 0,998$; $\eta^2 = 0,00$). Este resultado contrasta con los hallazgos del Modelo 2021, donde los médicos exhibieron puntajes de engagement general y vigor significativamente superiores a los del equipo multiprofesional ($M = 5,20$ vs. $M = 4,64$; $p < 0,05$).

La desaparición de estas diferencias interprofesionales en 2026 puede interpretarse como un efecto de la normalización de las condiciones de trabajo: durante la pandemia, el rol médico implicaba una exposición diferenciada que podría haber actuado como activador de mayor engagement, mientras que en el contexto pos-pandémico las condiciones asistenciales se distribuyen de manera más homogénea entre los grupos profesionales, generando niveles equivalentes de involucramiento en todos ellos. Este hallazgo es teóricamente relevante porque sugiere que, en condiciones de estabilidad institucional, el engagement laboral trasciende las fronteras de la función profesional y se asocia más directamente con el clima relacional compartido.

6.2 Civilidad laboral: niveles percibidos, homogeneidad y dinamismo contextual

En relación con las hipótesis formuladas, los resultados del estudio permitieron confirmar la Hipótesis 1 (H1), evidenciando una asociación positiva y estadísticamente significativa entre la civilidad laboral y el engagement laboral de los profesionales de la salud. Este hallazgo es coherente con los modelos propuestos por Abid et al. (2018) y Leiter (2013), quienes conceptualizan la civilidad como un recurso organizacional capaz de fortalecer la motivación, el bienestar y el vínculo afectivo de los trabajadores con sus actividades laborales. En este sentido, los resultados sugieren que ambientes caracterizados

por el respeto, la cooperación y las interacciones interpersonales positivas favorecen mayores niveles de engagement laboral.

Por otra parte, la Hipótesis 2 (H2) fue refutada, ya que no se observaron diferencias estadísticamente significativas en la magnitud de la relación entre civilidad laboral y engagement laboral entre los períodos evaluados. Aunque se identificaron variaciones en los niveles percibidos de civilidad, con una reducción durante el período pandémico y una recuperación en el período pospandémico, la fuerza de la asociación entre ambas variables permaneció estable. Este hallazgo indica que la influencia de la civilidad sobre el engagement laboral se mantiene consistente a lo largo del tiempo, independientemente de los cambios contextuales experimentados por la organización.

En conjunto, la confirmación de H1 y la refutación de H2 refuerzan la validez del modelo teórico adoptado, aportando evidencia empírica sobre el papel central de la civilidad como recurso psicosocial en contextos hospitalarios. Los resultados muestran que la civilidad laboral opera como un antecedente relevante del engagement laboral, contribuyendo al fortalecimiento de la dedicación, el vigor y la absorción en el trabajo. Asimismo, sugieren que las transformaciones contextuales observadas entre los períodos analizados influyen principalmente en los niveles percibidos de civilidad, más que en la intensidad de su relación con el engagement laboral.

7 Consideraciones finales

El objetivo general de esta investigación fue analizar la relación entre la civilidad laboral y el engagement laboral en profesionales de la salud de un hospital del sur de Brasil, así como verificar si la magnitud de esta relación difería entre el período pandémico (2021) y el período pospandémico (2026). Los resultados obtenidos permiten afirmar que los objetivos propuestos fueron alcanzados, aportando evidencia empírica relevante sobre el papel de la civilidad como recurso psicosocial en contextos hospitalarios.

En primer lugar, fue posible identificar los niveles percibidos de civilidad laboral y engagement laboral entre los profesionales de la salud participantes. Asimismo, se constató una asociación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables, cumpliendo con el objetivo de examinar la relación entre civilidad y engagement laboral. Finalmente, la comparación entre las muestras independientes obtenidas en 2021 y 2026 permitió analizar la estabilidad temporal de esta asociación, ofreciendo una comprensión más amplia de su comportamiento en distintos contextos organizacionales.

En cuanto a las hipótesis formuladas, los hallazgos permitieron confirmar la Hipótesis 1 (H1), evidenciando que mayores niveles de civilidad laboral se asocian significativamente con mayores niveles de engagement laboral. Por otra parte, la Hipótesis 2 (H2) fue refutada, ya que no se identificaron diferencias estadísticamente significativas en la magnitud de esta relación entre los períodos analizados. En conjunto, estos resultados indican que la asociación positiva entre civilidad laboral y engagement laboral se mantiene estable a lo largo del tiempo, incluso frente a cambios contextuales relevantes, reforzando la consistencia del modelo teórico adoptado y la relevancia de la civilidad como recurso psicosocial en el ámbito hospitalario.

Los análisis de regresión mostraron que la civilidad laboral constituye un predictor significativo del engagement laboral. El coeficiente estandarizado obtenido ($\beta \approx 0{,}53$)

evidencia una relación positiva y de magnitud moderada, indicando que la calidad de las interacciones interpersonales en el trabajo contribuye de manera importante a explicar los niveles de vigor, dedicación y absorción de los profesionales en sus actividades laborales.

En instituciones de salud, caracterizadas por elevadas demandas emocionales, cognitivas y organizacionales, este hallazgo adquiere especial relevancia. La presencia de relaciones respetuosas, apoyo entre colegas y un clima de cortesía favorece la cooperación, reduce los conflictos interpersonales y fortalece el sentido de pertenencia y significado atribuido al trabajo. Estos resultados son coherentes con el modelo Job Demands-Resources (JD-R), que destaca el papel de los recursos psicosociales en la promoción del bienestar y del engagement laboral.

La magnitud del efecto encontrado ($R^2 \approx 0,28$) puede considerarse sustantiva dentro del campo de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Dado que el engagement laboral constituye un fenómeno complejo y multideterminado, resulta poco frecuente que una única variable explique una proporción elevada de su variabilidad. En este sentido, los resultados obtenidos refuerzan la importancia de la civilidad laboral como un recurso organizacional capaz de contribuir significativamente a experiencias laborales más positivas y saludables.

Los hallazgos también aportan evidencia empírica que amplía la comprensión de los mecanismos relacionales asociados al engagement laboral en contextos hospitalarios. La estabilidad de la asociación observada entre civilidad y engagement en dos muestras independientes obtenidas en momentos históricos distintos sugiere que la civilidad constituye un recurso interpersonal consistente, cuyo impacto trasciende las condiciones específicas derivadas de situaciones críticas como la pandemia de COVID-19.

No obstante, los resultados deben interpretarse considerando algunas limitaciones metodológicas. En primer lugar, el carácter observacional de la investigación no permite

establecer relaciones causales definitivas. Aunque los resultados son consistentes con la literatura revisada y con el modelo teórico adoptado, no es posible afirmar que la civilidad laboral provoque directamente un aumento del engagement laboral. También es plausible que profesionales más comprometidos contribuyan activamente a la construcción de ambientes laborales más respetuosos y colaborativos.

Además, el diseño transversal repetido (repeated cross-sectional) no permitió el seguimiento individual de los participantes a lo largo del tiempo, ya que la comparación se realizó entre dos muestras independientes obtenidas en 2021 y 2026. En consecuencia, las diferencias observadas deben interpretarse como variaciones agregadas de la institución y no como cambios individuales. Además, el diseño transversal repetido (repeated cross-sectional) no permitió el seguimiento individual de los participantes a lo largo del tiempo, ya que la comparación se realizó entre dos muestras independientes obtenidas en 2021 y 2026. En consecuencia, las diferencias observadas deben interpretarse como variaciones agregadas de la institución y no como cambios individuales. En este sentido, estudios longitudinales futuros, basados en el seguimiento de los mismos participantes a lo largo del tiempo, podrían aportar mayor claridad sobre la dirección y evolución de estas relaciones.

Otra limitación se refiere al uso exclusivo de instrumentos de autoinforme, lo que puede introducir sesgos asociados a la deseabilidad social y al método común de medición. Investigaciones futuras podrían complementar estos resultados mediante la incorporación de múltiples fuentes de información, incluyendo evaluaciones de supervisores, colegas e indicadores organizacionales objetivos.

Desde una perspectiva aplicada, los hallazgos sugieren que las intervenciones orientadas a promover la civilidad laboral pueden constituir una estrategia eficaz para fortalecer el engagement laboral en equipos de salud. Entre ellas se destacan los programas de desarrollo de habilidades socioemocionales, las políticas institucionales dirigidas a

prevenir conductas incívicas, los espacios de diálogo y apoyo entre profesionales, así como las prácticas sistemáticas de reconocimiento y retroalimentación respetuosa. En este contexto, el liderazgo emerge como un elemento fundamental para modelar comportamientos de respeto, cooperación y apoyo mutuo.

Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones profundicen en el estudio de posibles variables mediadoras y moderadoras de la relación entre civilidad laboral y engagement laboral, analicen otros contextos asistenciales y evalúen el impacto de intervenciones específicas destinadas a fortalecer la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo. Asimismo, resultaría relevante comparar estos hallazgos con los obtenidos en distintos niveles de complejidad hospitalaria y en otros sectores de la salud.

De este modo, los resultados obtenidos trascienden la descripción de una asociación estadística y contribuyen a consolidar la comprensión de la civilidad laboral como un recurso organizacional estratégico para la promoción del engagement laboral. Al mismo tiempo, constituyen un punto de partida sólido para nuevas investigaciones e intervenciones dirigidas a fortalecer el bienestar, la calidad de vida laboral y el desempeño de los profesionales de la salud en contextos organizacionales cada vez más complejos y desafiantes.

Referencias

Abdallah, M. A. (2025). The effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study on Lebanese non-profit organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(12), 228-241. https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2025-5223

Abdulkareem, A. K., Ishola, A. A., Abdulkareem, Z. J., Oladimeji, K. A., Adejumo, A., & Ayinla, A. A. (2025). Ethical behaviour, organisational support and employee outcomes in driving public sector organisational performance. *RAUSP Management Journal*, 60(1), 175-191. https://doi.org/10.1108/RAUSP-06-2024-0130

Abid, G., Sajjad, I., Elahi, N. S., Farooqi, S., & Nisar, A. (2018). The influence of prosocial motivation and civility on work engagement: The mediating role of thriving at work. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1493712. https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1493712

Abid, G., Zahra, I., & Ahmed, A. (2018). Promoting thriving at work and waning turnover intention: A relational perspective. *Future Business Journal,* 4(2), 127-137. https://doi.org/10.1016/j.fbj.2018.06.001

Achmadi, Hendryadi, & Oktrivina, A. (2023). Developing employees' job embeddedness through workplace civility and social cohesion: The role of work overload. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2262228. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2262228

Adnan, M., Hasnain, A., Malik, A., Sair, S. A., & Hayee, R. (2022). Leadership styles and work engagement: the mediating role of organizational trust. *Journal of Social Sciences Review*, 2(4), 53-67.

Ali, M. (2025). Managing workplace neurodiversity for positive outcomes: A mapping review and research agenda. *Employee Relations: The International Journal*, 47(9), 320-354. https://doi.org/10.1108/ER-05-2025-0378

Ali, M., & Niu, X. (2025). How inclusive leadership improves employee service behavior: Does inclusive climate matter? *Management Matters*, 22(2), 173-195. https://doi.org/10.1108/MANM-12-2024-0065

Altamirano, J., Oviedo, P., Simões Tocchetto, B., & Ziebell De Oliveira, M. (2020). Predictores individuales, contextuales y organizacionales de engagement en el trabajo y job crafting. *Ciencias Psicológicas*. 14(2), https://doi.org/10.22235/cp.v14i2.2202

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review, 24*(3), 452-471.

Andrade, D. C. T. D. (2020). Engajamento no Trabalho no Serviço Público: Um Modelo Multicultural. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(1), 49-76. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190148

Apaydin, E. A., Rose, D. E., Yano, E. M., Shekelle, P. G., Stockdale, S. E., & Mohr, D. C. (2022). Gender Differences in the Relationship Between Workplace Civility and Burnout Among VA Primary Care Providers. *Journal of General Internal Medicine*, 37(3), 632-636. https://doi.org/10.1007/s11606-021-06818-1

Araújo, I., & Esteves, R. (2016). Engagement em docentes do ensino superior: Uma abordagem exploratória. *Enfermería Universitaria*, 13(2), 73-79. https://doi.org/10.1016/j.reu.2016.03.006

Argentino, D. A. (2021). Síndrome de burnout, afrontamiento y estilo personal del terapeuta en psicólogos clínicos del AMBA [Tesis de Doctorado, Universidad de Flores]. RIUFLO. https://hdl.handle.net/20.500.14340/791

Authement, R. S., Beatty, L. B., & Yearty, B. (2025). Instructor Presence: Improving Communication, Civility, and Student Success in Online Nursing Education. *Sage Open Nursing*, 11, 23779608251390036. https://doi.org/10.1177/23779608251390036

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology,* 22*(3),* 273-285.

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior,* 10, 389-415.

Bijalwan, P., Gupta, A., Johri, A., & Asif, M. (2024). The mediating role of workplace incivility on the relationship between organizational culture and employee productivity: A systematic review. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2382894. https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2382894

Boehs, S. D. T. M., & Silva, N. (2017). Papel de trabalho, carreira, satisfação de vida e ajuste na aposentadoria. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 18(2), 141-153.

Camões, M. R. D. S., Gomes, A. D. O., Rizardi, B., & Lemos, J. (2023). Os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais. *Revista de Administração Pública*, 57(4), e2023-0061. https://doi.org/10.1590/0034-761220230061

Carlotto, M. S., & Câmara, S. G. (2017). Preditores individuais e ocupacionais da Interação Trabalho-Família e Família- Trabalho. *Psiencia Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*.

Ceberio, M. R. (2020). ¿Y dónde está el encuadre? La terapia fuera de los límites del consultorio. *Redes: Revista de Psicoterapia Relacional e Intervenciones Sociales*, 42, 43-54. https://www.redesdigital.com/index.php/redes/article/view/29

Ceberio, M. R. (2022). Querer y no lograr: Soluciones intentadas fallidas. *Revista Redes*, 35, 99-116. https://www.redesdigital.com/index.php/redes/article/view/131

Chinelato, R. S. D. C., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2019). Engagement en el trabajo: Un estudio de los cambios diarios. *Ciencias Psicológicas*, 3-18. https://doi.org/10.22235/cp.v13i1.1805

Chowdhury, E. K. (2025). Sustainable business practices in Bangladesh: Aligning corporate and consumer perspectives. *Journal of Responsible Production and Consumption*, 2(1), 449-470. https://doi.org/10.1108/JRPC-07-2024-0033

Clark, C. M. (2019). Fostering civility in nursing education and practice. *American Nurse Today, 14*(11), 26-30.

Clark, C. M. (2022). *Fostering civility in healthcare organizations*. Sigma Theta Tau International.

Coelho, G. L. H, Monteiro, R. P., Oliveira Santos, L. C., Carvalho Mendes, L. A., Veloso Gouveia, V., & Nunes Fonsêca, P. (2023). Utrecht Work Engagement Scale (UWES): Psychometric parameters in Brazil. *Suma Psicológica, 30(2)*, 11-20. https://doi.org/10.14349/sumapsi.2023.v30.n2.2

Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Magley, V. J., & Nelson, K. (2023). Researching rudeness: The past, present, and future of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology, 28*(1), 36-50.

Cruz, R. M. (2007a). *Psicología de la salud ocupacional: perspectivas sobre factores psicosociales y calidad de vida en el trabajo*. Ed. UFSC.

Cruz, R. M. (2007b). Salud, trabajo, subjetividad y cultura. En A. M. Mendes, R. M. Cruz y E. S. Facas (Comps.), *Psicodinámica del trabajo: teoría, método e investigaciones* (pp. 57-76). Casa del Psicólogo.

Czarnobai, J., Figueroa, A., Naschenweng, L., Frigo, M., Farias, R., & Oldoni, L. (2025). *Ética en psicología: Formação, Exercício Profissional e Legislação.* Nila Press.

Davidson, R. J. (2021). *The emotional life of your brain* (2nd ed.). Penguin.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2021). The job demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology,* 86(3), 499-512.

Dempsey, S. H. (2021). *A study of prosocial behavior, workplace civility, and work engagement among employees in higher education* [Tesis doctoral, University of South Carolina]. Scholar Commons.

Devotto, R. P. de, & Machado, W. de L. (2017). Job crafting: Uma revisão da produção científica internacional. *Psico-USF,* 22(3), 413-423. https://doi.org/10.1590/1413-82712017220303

Ding, M., & Wang, C. (2023). Can public service motivation increase work engagement? A meta-analysis across cultures. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1060941. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060941

Dysthe, K. K., Røssberg, J. I., Brandtzaeg, P. B., Skjuve, M., Følstad, A., Haavet, O. R., & Klovning, A. (2023). The Depressed Teenage Brain: Chatbot Psychoeducation. *Mayo Clinic Proceedings: Digital Health*, *1*(3), 334–342. https://doi.org/10.1016/j.mcpdig.2023.03.008

Eisenberger, N. I. (2021). The pain of social disconnection. *Nature Reviews Neuroscience,* 22(9), 525-536.

Eshete, B. A., & Kassahun, T. (2025). The mediating role of employees engagement in the relationship between adaptive leadership and service quality in the health sector. *Leadership in Health Services*, 38(5), 82-100. https://doi.org/10.1108/LHS-03-2025-0056

Farina, L. S. A., Rodrigues, G. D. R., & Hutz, C. S. (2018). Flow and Engagement at Work: A Literature Review. *Psico-USF*, 23(4), 633-642. https://doi.org/10.1590/1413-82712018230404

Fernandes, S. R. T. (2018). *Perspectivas da tutela jurisdicional dos interesses metaindividuais trabalhistas no Tocantins* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Tocantins]. Repositório Institucional UFT.

Ferreira, M. C., Valentini, F., Damásio, B. F., Mourão, L., Porto, J. B., Chinelato, R. S. D. C., Novaes, V. P., & Pereira, M. M. (2016). Evidências adicionais de validade da UWES-9 em amostras brasileiras. *Estudos de Psicologia*, 21(4). https://doi.org/10.5935/1678-4669.20160042

Fiske, S. T. (2017). Going in Many Right Directions, All at Once. *Perspectives on Psychological Science*, 12(4), 652-655. https://doi.org/10.1177/1745691617706506

Ford, N. J., Gomes, L. M., & Brown, S. B. (2024). Brave spaces in nursing ethics education: Courage through pedagogy. *Nursing Ethics*, 31(1), 101-113. https://doi.org/10.1177/09697330231183075

Frare, A. B., & Beuren, I. M. (2020). Efeitos da informação na insegurança e engajamento no trabalho em tempos de pandemia. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 400-412. https://doi.org/10.1590/s0034-759020200604

Freitas, L. A. V., & Brito, L. C. B. (2016). Engagement en el trabajo: Un estudio multidisciplinario de profesionales de la salud en un municipio de la región Sur. *Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas,* 21(2), 407-419. https://periodicos.unicesumar.edu.br/index.php/revcesumar/article/view/5390/2903

Gan, S. K. E., Zeng, Y., & Wang, Z. (2023). Social anxiety mediates workplace incivility and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 14, 1320703. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1320703

Gan, Y., Yang, M., & Wang, Y. (2023). Workplace incivility and work engagement: The mediating role of social anxiety. *Current Psychology,* 42(4), 2751-2763.

Ghadi, M. Y. (2024). Linking job crafting to work engagement: The mediating role of organizational happiness. *Management Research Review,* 47(6), 943-963. https://doi.org/10.1108/MRR-01-2023-0042

Gillen, P. A., Sinclair, M., Kernohan, W. G., Begley, C. M., & Luyben, A. G. (2017). Interventions for prevention of bullying in the workplace. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 2017(1). https://doi.org/10.1002/14651858.CD009778.pub2

Giumetti, G. W., Hatfield, A. L., Scisco, J. L., Schroeder, A. N., Muth, E. R., & Kowalski, R. M. (2013). What a rude e-mail! Examining the differential effects of incivility versus support on mood, energy, engagement, and performance in an online context. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(3), 297-309. https://doi.org/10.1037/a0032851

Glorieux, V., Lo Bue, S., & Euwema, M. (2025). Reintegration and support after deployment: What HR should know. *Journal of Global Mobility*, 13(3), 505-540. https://doi.org/10.1108/JGM-07-2024-0068

Goh, E. Y., Lim, S., Tay, E. Y. J., Tong, Y. K., & Wee, J. C. P. (2025). Mindsets and mannerisms: Humanistic and mechanistic mindset as antecedents of (in) civility. *Academy of Management Discoveries*, 11(1), 123-143.

Guo, J., Qiu, Y., & Gan, Y. (2022). Workplace Incivility and Work Engagement: The Chain Mediating Effects of Perceived Insider Status, Affective Organizational Commitment and Organizational Identification. *Current Psychology*, 41(4), 1809-1820. https://doi.org/10.1007/s12144-020-00699-z

Gupta, A., & Singh, P. (2021). Job crafting, workplace civility and work outcomes: The mediating role of work engagement. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 70(6/7), 637-654. https://doi.org/10.1108/GKMC-09-2020-0140

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7.ª ed.). Prentice Hall.

Hoxha, N., & Ramadani, V. (2024). Intrinsic motivation and engagement among healthcare employees. *International Journal of Organizational Analysis,* 32(1), 99-114.

Hur, W., Moon, T., & Lee, H. (2018). Employee engagement in CSR initiatives and customer-directed counterproductive work behavior (CWB): The mediating roles of organizational civility norms and job calling. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1087-1098. https://doi.org/10.1002/csr.1522

Kareem, R. F., Ojeleye, C. I., & Sodamade, I. O. (2023). Work engagement as the mediator of the relationship between workplace civility and workplace deviant behaviour among employees. *Lapai Journal of Economics*, 7(1), 45-58. https://doi.org/10.4314/lje.v7i1.5

Kerman, B. (2011). El estudio de la calidad de vida: Aporte de las nuevas ciencias de la conducta. *Calidad de Vida y Salud*, 4(2), 231-256. https://revistacdvs.uflo.edu.ar/index.php/CdVUFLO/article/view/71

Kerman, B. S. (2021). *Empatía en adolescentes entre 13 y 18 años, víctimas, agresores y observadores en situación de ciberbullying, en instituciones educativas de la CABA* (Tesis doctoral, Universidad de Flores). Repositorio Institucional. UFLO. https://repositorio.uflo.edu.ar/handle/123456789/1067

Knepp, K. A., & Knepp, M. M. (2022). Academic entitlement decreases engagement in and out of the classroom and increases classroom incivility attitudes. *Social Psychology of Education*, 25(5), 1113-1134. https://doi.org/10.1007/s11218-022-09716-4

Kreusch, P. K. V. (2023). *Efeitos da civilidade no trabalho no engajamento de profissionais de saúde de um hospital do sul do Brasil.* [Dissertação de Mestrado, Universidade Autônoma Luis de Camões]. Repositório.

Leiter, M. P. (2013). *Analyzing and theorizing the dynamics of the workplace incivility crisis*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5571-0

Leiter, M. P. (2013). Civility, respect, and engagement (CREW) in the workplace at the Veterans Health Administration. En M. P. Leiter, *Analyzing and theorizing the dynamics of the workplace incivility crisis* (pp. 55-68). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5571-0_5

Leiter, M. P. (2021a). Assessment of Workplace Social Encounters: Social Profiles, Burnout, and Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(7), 3533. https://doi.org/10.3390/ijerph18073533

Leiter, M. P. (2021b). Civility, respect, and engagement in the workplace. *Applied Psychology: Health and Well-Being, 13*(3), 789-803.

Leiter, M. P., Day, A., Oore, D. G., & Spence Laschinger, H. K. (2012). Getting better and staying better: Assessing civility, incivility, distress, and job attitudes one year after a civility intervention. *Journal of Occupational Health Psychology,* 17(4), 425-434. https://doi.org/10.1037/a0029540

Levitats, Z., Vigoda-Gadot, E., & Vashdi, D. R. (2019). Engage Them through Emotions: Exploring the Role of Emotional Intelligence in Public Sector Engagement. *Public Administration Review*, 79(6), 841-852. https://doi.org/10.1111/puar.13113

Lieberman, M. D. (2018). *Social: Why our brains are wired to connect*. Crown.

Lulewicz-Sas, A., Kinowska, H., Zubek, M., & Danilewicz, D. (2025). Examining the impacts of environmental, social and governance (ESG) on employee engagement: A study of Generation Z. *Central European Management Journal*, 33(4), 634-649. https://doi.org/10.1108/CEMJ-08-2024-0242

Lundy, J., Jogulu, U., Taylor, H., & Williamson, S. (2025). Managing hybrid workers and teams in the public sector: From management by results to purposeful management.

International Journal of Public Sector Management, 39(4), 517-533. https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2024-0408

Magnan, E. D. S., Vazquez, A. C. S., Pacico, J. C., & Hutz, C. S. (2016). Normatization of the Brazilian Utrecht Work Engagement Scale. *Revista Avaliação Psicológica*, 15(2), 133-140. https://doi.org/10.15689/ap.2016.1502.01

Maj, J., Sytnik, I., Stopochkin, A., & Kubiciel-Lodzińska, S. (2025). Refugees as a distinct diversity dimension: Workplace experiences and inclusion of Ukrainian refugees in Polish organizations. *Cross Cultural & Strategic Management*, 32(4), 593-618. https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2023-0037

Mariani, C., Caccialanza, A., Bugarčić, M., Slavković, M., & Mancini, M. (2025). Enhancing project-based organization performance through ESG practices: The role of organizational agility. *Management Decision*. https://doi.org/10.1108/MD-04-2024-0967

Martins, A. V., Costa, L. V., & Siqueira, M. M. M. (2015). O impacto do comprometimento afetivo e do engajamento no trabalho sobre os comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace,* 6(2), 2-13. http://dx.doi.org/10.13059/racef.v6i2.327

Martins, P., Ferreira, A., & Lima, R. (2015). Engajamento no trabalho e suas repercussões organizacionais. *Revista de Administração Contemporânea, 23*(5), 717-732.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 498-512.

Meng, J., Suárez, L., Yip, C. C. E., & Marsh, N. V. (2025). White-Collar Workers in the Post-Pandemic Era: A Review of Risk and Protective Factors for Mental Well-Being. *Behavioral Sciences*, 15(10), 1313. https://doi.org/10.3390/bs15101313

Mercali, C. A., & Costa, A. S. (2019). Engajamento e bem-estar no trabalho. *Revista de Psicologia e Saúde, 11*(1), 25-40.

Meterko, M., Osatuke, K., Mohr, D., Warren, N., & Dyrenforth, S. (2007). Civility in the workplace: Development and psychometric evaluation of a survey measure. *Academy of Management Proceedings*.

Michel, L. H., Menegatti, M. S., & Amorim, C. (2026). *Psicología hospitalaria* (Colección Psicología Aplicada, Vol. 1). Nillapress.

Mor Barak, M. E. (2014). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (3.ª ed.). Sage.

Mussagulova, A. (2021). Predictors of work engagement: Drawing on job demands–resources theory and public service motivation. *Australian Journal of Public Administration*, 80(2), 217-238. https://doi.org/10.1111/1467-8500.12449

Muttar, A. K., Abdeldayem, M. M., Aldulaimi, S. H., & Alnoaimi, M. M. R. (2024). Job crafting and work engagement: A study of civil service bureau employees in the Kingdom of Bahrain. *Journal of Asian Scientific Research*. https://doi.org/10.55493/5003.v14i4.5143

Obregon, S. L., Schwaab, K. S., Dias Lopes, L. F., & Ceretta, P. S. (2020). Engajamento no trabalho e síndrome de burnout: uma análise estrutural com abordagem quantílica. *Revista Alcance*, 28(1(Jan/Abr)), 67-81. https://doi.org/10.14210/alcance.v28n1(Jan/Abr).p67-81

Oliveira, B., Barros Estivalete, V. de F., & Oliveira Ramadam, A. (2021). Engajamento no trabalho: um estudo em uma concessionária de energia elétrica. *Caderno de Administração*, 28(2), 82-97. https://doi.org/10.4025/cadm.v28i2.53538

Oliveira, D. D. F., & Ferreira, M. C. (2016). O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. *Estudos de*

Psicologia (Campinas), 33(4), 747-755. https://doi.org/10.1590/1982-02752016000400017

Oliveira, L. B., & Rocha, J. D. C. (2017). Work engagement: Individual and situational antecedents and its relationship with turnover intention. *Review of Business Management*, 19(65), 415-431. https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373

Oppel, E.-M., Mohr, D. C., & Benzer, J. K. (2019). Let's be civil: Elaborating the link between civility climate and hospital performance. *Health Care Management Review*, 44(3), 196-205. https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000178

Opsahl, A. G., Embree, J. L., & Howard, M. S. (2021). Innovative Opportunities for Civility: Professional Development in a Time of COVID-19. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 52(1), 11-12. https://doi.org/10.3928/00220124-20201215-05

Osatuke, K. (2009). Civility, respect, and engagement in the workplace. *Occupational Medicine, 59*(6), 384-386.

Osatuke, K., Moore, S. C., Ward, C., Dyrenforth, S. R., & Belton, L. (2009). Civility, respect, engagement in the workforce (CREW): Nationwide organization development intervention at Veterans Health Administration. *The Journal of Applied Behavioral Science,* 45(3), 384-410. https://doi.org/10.1177/0021886309335067

Palumbo, R. (2025). Disentangling the interplay of public service motivation and organisational behaviours: Insights from a domain-based literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(12), 242-272. https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2025-5296

Panzeri, A., Rossi Ferrario, S., & Cerutti, P. (2021). Psychological differences among healthcare workers of a rehabilitation institute during the COVID-19 pandemic: A two-step study. *Frontiers in Psychology,* 12, 636129. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.636129

Pauli, J., Tomasi, M., Gallon, S., & Coelho, E. (2017). Satisfação, conflitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(4), 72. https://doi.org/10.12712/rpca.v11i4.1004

Peng, X. (2023). Advancing Workplace Civility: A systematic review and meta-analysis of definitions, measurements, and associated factors. *Frontiers in Psychology*, 14, 1277188. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1277188

Penna, M. G. D. O., & Marin, A. J. (2019). Trajetória social, habitus e engajamento no trabalho escolar. *Educação e Pesquisa*, 45, e188255. https://doi.org/10.1590/s1678-4634201945188255

Pereira, M. M., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2018). Evidências de Validade da Escala de Paixão pelo Trabalho em Amostras Brasileiras. *Psico-USF*, *23*(1), 151–162. https://doi.org/10.1590/1413-82712018230113

Pires, T. C., Kulari, G., Ribeiro, L., & Laneiro, T. (2025). Relationship between structural empowerment and work engagement in the health-care sector in Portugal: the mediating role of civility. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 23(1), 90-111.

Porath, C. (2016). *Mastering civility: A manifesto for the workplace*. Grand Central Publishing.

Porath, C. (2022). The hidden toll of workplace incivility in health care. *Harvard Business Review, 100*(5), 112-121.

Porath, C. L., Gerbasi, A., & Schorch, S. L. (2015). The effects of civility on advice, leadership, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1527-1541. https://doi.org/10.1037/apl0000016

Porter, S. V., Flädjemark, U., & Schubert, P. (2025). Municipality politicians' self-rated knowledge of work environments for key professions within Swedish elder care.

Journal of Health Organization and Management, 39(9), 325-343. https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2024-0489

Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Ivanova, T. Y., & Osin, E. N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study. *Human Resource Development Quarterly*, *30*(4), 453–471. https://doi.org/10.1002/hrdq.21366

Ribeiro, L., Brites, R., Laneiro, T., & Lai, A. E. (2021). Structural empowerment and mental health in healthcare professionals: The role of civility. *Análise Psicológica*, 39(2), 185-197. https://doi.org/10.14417/ap.1746

Rogozińska-Pawełczyk, A., & Gadomska-Lila, K. (2025). The hidden link: Perceived organizational support as a moderator of employee participation and psychological contract breach. *Central European Management Journal,* 34(1), 42-63. https://doi.org/10.1108/CEMJ-07-2024-0231

Salazar E. J. G. (2018). La relación entre el apoyo organizacional percibido y la calidad de vida relacionada con el trabajo, con la implementación de un modelo de bienestar en la organización. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión*, 10(2), 41–53. https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.02

Saner, R. (2025). Emeriti Professors as entrepreneurs. *Public Administration and Policy*, 28(1), 19-32. https://doi.org/10.1108/PAP-08-2024-0126

Santos, G. B., & Ceballos, A. G. D. C. D. (2013). Bem-estar no trabalho: Estudo de revisão. *Psicologia em Estudo*, 18(2), 247-255. https://doi.org/10.1590/S1413-73722013000200006

Sasangohar, F., Jones, S. L., Masud, F. N., Vahidy, F. S., & Kash, B. A. (2020). Provider burnout and fatigue during the COVID-19 pandemic: Lessons learned from a high-

volume intensive care unit. *Anesthesia & Analgesia,* 131(1), 106-111. https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000004866

Sawada, U., Shimazu, A., Kawakami, N., Miyamoto, Y., Speigel, L., & Leiter, M. P. (2021). The Effects of the Civility, Respect, and Engagement in the Workplace (CREW) Program on Social Climate and Work Engagement in a Psychiatric Ward in Japan: A Pilot Study. *Nursing Reports*, 11(2), 320-330. https://doi.org/10.3390/nursrep11020031

Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics,* 47(2), 99-106. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003

Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology,* 12, 754556.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716. https://doi.org/10.1177/0013164405282471

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies,* 3(1), 71-92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Silva Júnior, D. I. D., Ferreira, M. C., & Valentini, F. (2020). Psychometric properties of the Engaged Teachers Scale (ETS). *Psicologia - Teoria e Prática*, 22(1). https://doi.org/10.5935/1980-6906/psicologia.v22n1p109-126

Silva, N., Tolfo, S. R., & Leite, A. C. P. (2016). *Psicología organizacional y del trabajo: desafíos contemporáneos*. Ed. UFSC.

Singhal, H. (2021). Motivation and engagement. *Journal of Management Research,* 21(2), 132-145.

Smriti, R., & Kumar, P. (2024). Intrinsic and extrinsic motivation and employee engagement. *Human Resource Review, 34*(1), 85–103.

Soares, J. P., Oliveira, N. H. S. D., Mendes, T. D. M. C., Ribeiro, S. D. S., & Castro, J. L. D. (2022). Fatores associados ao burnout em profissionais de saúde durante a pandemia de Covid-19: revisão integrativa. *Saúde em debate*, *46*, 385-398.

Sonnentag, S., & Frese, M. (2021). Stress in organizations. In N. Anderson et al. (Eds.), *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (pp. 560–592). Sage.

Teng, Z., Huang, J., & Yu, Y. (2023). Job demands, resources and burnout among healthcare workers during COVID-19. *Journal of Advanced Nursing,* 79(2), 456-469.

Tetteh, S. (2024). Incivility and engagement: The role of emotional exhaustion and psychological capital in service organizations. *The Learning Organization*. https://doi.org/10.1108/tlo-06-2023-0099

Tolfo, S. R., Chu, C. U., & Karpinski, D. (2016). Placer y sufrimiento en el trabajo de profesionales de salud: Revisión de la literatura brasileña. *Revista Psicologia: Organizaciones y Trabajo,* 16(4), 354-366.

Tsuno, K., Kawakami, N., Shimazu, A., Shimada, K., Inoue, A., & Leiter, M. P. (2017). Workplace incivility in Japan: Reliability and validity of the Japanese version of the

modified Work Incivility Scale. *Journal of Occupational Health*, 59(3), 237-246. https://doi.org/10.1539/joh.16-0196-OA

Tsuno, K., Shimazu, A., Osatuke, K., Shimada, K., Ando, E., Inoue, A., Kurioka, S., & Kawakami, N. (2022). Assessing workplace civility: Validity and 1-year test-retest reliability of a Japanese version of the CREW Civility Scale. *Journal of Occupational Health*, 64(1), e12332. https://doi.org/10.1002/1348-9585.12332

Tursunbayeva, A., Alvino, L., Pavone, L., & Moschera, L. (2025). Neuroscience tools at work: Approaches to use across the employee lifecycle and future research agenda. *Personnel Review*, 54(9), 2249-2272. https://doi.org/10.1108/PR-07-2024-0665

Uslukaya, A., & Zincirli, M. (2025). Reciprocal relationships between job resources and work engagement in teachers: a longitudinal examination of cross-lagged and simultaneous effects. *Social Psychology of Education*, *28*(1), 127.

Valtonen, A., & Holopainen, M. (2025). Mitigating employee resistance and achieving well-being in digital transformation. *Information Technology & People*, 38(8), 42-72. https://doi.org/10.1108/ITP-05-2024-0701

Van Den Berg, B. A. M., Bakker, A. B., & Ten Cate, Th. J. (2013). Key factors in work engagement and job motivation of teaching faculty at a university medical centre. *Perspectives on Medical Education*, *2*(5–6), 264–275. https://doi.org/10.1007/S40037-013-0080-1

Vazquez, A. C. S., Magnan, E. D. S., Pacico, J. C., Hutz, C. S., & Schaufeli, W. B. (2015). Adaptation and Validation of the Brazilian Version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Psico-USF*, 20(2), 207-217. https://doi.org/10.1590/1413-82712015200202

Vázquez, A., Godinho, S., Balma, C. J., Perrone, M., & Argentino, D. A. (2023). *Arte terapia y revalorización profesional en enfermeros/as con ansiedad en contexto hospitalario*

en pandemia por COVID-19 [Tesis doctoral, Universidad de Flores]. Repositorio Institucional UFLO.

Vitrano, G., Arena, S., Varianou-Mikellidou, C., Micheli, G. J. L., Sgarbossa, F., & Boustras, G. (2026). An exploratory study of workplace Occupational Safety and Health Interventions and their impact on productivity and performance in an Ageing Workforce. *Safety Science*, *194*, 107031. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2025.107031

Wilde, J. L., & Dozois, D. J. A. (2019). A dyadic partner-schema model of relationship distress and depression: Conceptual integration of interpersonal theory and cognitive-behavioral models. *Clinical Psychology Review*, *70*, 13–25. https://doi.org/10.1016/j.cpr.2019.03.003

Yan, Y., Zhang, X., Ye, C., Li, J., Gao, J., & Geng, Y. (2025). Conflict or enrichment? A comprehensive review of work–family balance. *International Journal of Conflict Management,* 37(1), 221-251. https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2025-0142

Zak, P. J. (2017). *Trust factor: The science of creating high-performance companies*. Amacom.

Zak, P. J. (2022). The neuroscience of trust and cooperation in organizations. *Organizational Dynamics,* 5*1*(3), 100855.

Zeng, D., Takada, N., Hara, Y., Sugiyama, S., Ito, Y., Nihei, Y., & Asakura, K. (2022). Impact of intrinsic and extrinsic motivation on work engagement: a cross-sectional study of nurses working in long-term care facilities. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1284.

Anexo

Escala de Civilidad en el Trabajo (ECT)

Investigación doctoral en Psicología: Civilidad y *engagement laboral* en profesionales de la salud de hospitales, clínicas y consultorios.

Al responder las preguntas de esta investigación, usted manifiesta su conformidad en participar de manera **voluntaria y anónima**, y declara que la información proporcionada será utilizada **exclusivamente con fines científicos**, en el marco de la tesis doctoral de la investigadora **Psicóloga MSc. Petronila Koerich Vieira Kreusch**.

La investigadora agradece su participación y le desea que su entorno de trabajo sea cada día mejor.

Para acceder al **Término de Consentimiento Libre y Esclarecido (TCLE)**, ingrese al siguiente enlace:

https://drive.google.com/file/d/1Thdks31Lu6sAXgIx_JgK6yXIVLwoPPWO/view?usp=drive_link

Ítems de civilidad laboral

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1. En mi grupo de trabajo, las personas se tratan entre sí con respeto.
2. En mi grupo de trabajo existe un espíritu de cooperación y trabajo en equipo.
3. En mi grupo de trabajo, los desacuerdos o conflictos se resuelven de manera justa.
4. Las personas con las que trabajo se preocupan por el bienestar de los demás.
5. Puedo confiar en las personas con las que trabajo cuando necesito algo.
6. La organización en la que trabajo no tolera la discriminación.
7. Las diferencias entre los individuos son respetadas y valoradas en mi grupo de trabajo.

8. Mis supervisores trabajan adecuadamente con empleados provenientes de otros sectores.

Escala Utrecht de Work Engagement (UWES)

Work & Well-being Survey (UWES) - Cuestionario de Bienestar y Trabajo

Schaufeli, W. B.

Traducción al portugués: Porto-Martins, P. C. & Benevides-Pereira, A. M. T. (2008)

Las siguientes afirmaciones se refieren a **sentimientos relacionados con el trabajo**. Por favor, lea atentamente cada uno de los ítems y responda según lo que ha experimentado o siente en relación con su trabajo. Indique la **frecuencia** (de 1 a 5) que mejor describa sus sentimientos, de acuerdo con la escala que se presenta a continuación.

Ítems

1. En mi trabajo, me siento lleno/a de energía.
2. Considero que el trabajo que realizo está lleno de significado y propósito.
3. El tiempo "vuela" cuando estoy trabajando.
4. En el trabajo, me siento con fuerza y vigor (vitalidad).
5. Estoy entusiasmado/a con mi trabajo.
6. Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo que ocurre a mi alrededor.
7. Mi trabajo me inspira.
8. Cuando me levanto por la mañana, tengo ganas de ir a trabajar.
9. Me siento feliz cuando trabajo intensamente.
10. Estoy orgulloso/a del trabajo que realizo.
11. Me siento involucrado/a con el trabajo que hago.
12. Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.
13. Para mí, mi trabajo es desafiante.

14. “Me dejo llevar” por mi trabajo.
15. En mi trabajo, soy una persona mentalmente resiliente (versátil).
16. Me resulta difícil desconectarme del trabajo.
17. En el trabajo, soy persistente incluso cuando las cosas no salen bien.

Nota de derechos de autor: © Schaufeli & Bakker (2003). La utilización del Cuestionario de Bienestar y Trabajo (UWES) está autorizada para investigaciones científicas sin fines comerciales. El uso comercial y/o no científico está prohibido, salvo que exista autorización previa y escrita de los autores.

TCLE – Consentimiento informado

TÉRMINO DE CONSENTIMIENTO LIBRE E INFORMADO (TCLI)

PARTICIPACIÓN EN EL ESTUDIO:

Usted está siendo invitado(a) a participar en la investigación titulada **"La civilidad como forma de compromiso laboral en profesionales de la salud de un hospital del sur de Brasil"**, coordinada por la investigadora **Psicóloga Mg. Petronila Koerich Vieira Kreusch**, doctoranda en Psicología de la Universidad de Flores, Argentina.

Su participación consistirá en responder, una única vez, un cuestionario electrónico que contiene preguntas sobre características sociodemográficas (como sexo, edad e información relacionada con el trabajo) e instrumentos científicos que evalúan la percepción de la civilidad en el entorno laboral y el nivel de compromiso profesional. La cumplimentación del cuestionario tendrá una duración aproximada de **10 a 15 minutos**. Las preguntas abordarán aspectos relacionados con las relaciones interpersonales en el entorno de trabajo, tales como respeto, cooperación, apoyo entre colegas y resolución de conflictos, así como aspectos relacionados con el compromiso laboral, incluidos el vigor, la dedicación y la absorción en las actividades profesionales. Su participación es **completamente voluntaria**. Usted puede negarse a participar o interrumpir su participación en cualquier momento, sin necesidad de justificación y sin perjuicio alguno de carácter personal, profesional, institucional o de cualquier otra índole. También podrá optar por no responder cualquier pregunta que le genere incomodidad, vergüenza o inseguridad. No se aplicará ningún tipo de penalización por negarse a responder alguna pregunta o por retirarse de la investigación. Los datos recopilados serán utilizados exclusivamente con fines científicos y académicos relacionados con este estudio, serán tratados de manera confidencial y almacenados en un entorno seguro. Los

resultados serán divulgados únicamente de forma agrupada, sin identificación individual de los participantes. Al aceptar participar en la investigación, usted declara haber sido debidamente informado(a) sobre los objetivos, procedimientos, posibles riesgos y beneficios del estudio, así como sobre sus derechos como participante de investigación.

Nos gustaría solicitar su consentimiento para el uso de grabaciones de voz.

( ) Sí, acepto

( ) No, no acepto

RIESGOS:

Esta investigación está clasificada como de riesgo mínimo, ya que implica únicamente la cumplimentación de cuestionarios de autoinforme. Los posibles riesgos incluyen un leve malestar emocional o psicológico al reflexionar sobre las relaciones interpersonales y el compromiso laboral, además de un posible cansancio durante el llenado del instrumento. También existe un riesgo mínimo de identificación indirecta, inherente a las investigaciones basadas en cuestionarios. Para minimizarlo, no se recopilará información de identificación directa; los datos serán almacenados de forma segura y los resultados se divulgarán únicamente de manera agrupada y anonimizada. La participación es voluntaria, siendo posible omitir cualquier pregunta o interrumpir la participación en cualquier momento, sin justificación y sin perjuicio personal, profesional o institucional. En caso de que la participación genere un sufrimiento emocional significativo, el participante podrá interrumpir el cuestionario y ponerse en contacto con la investigadora responsable para recibir orientación y aclaraciones.

BENEFICIOS:

Usted no recibirá ningún beneficio económico directo por participar en esta investigación. Sin embargo, su colaboración contribuirá al avance del conocimiento científico sobre la relación entre la civilidad en el entorno laboral y el compromiso profesional entre los trabajadores de la salud. Además, podrá tener acceso a los resultados finales del estudio. Aunque no se esperan beneficios directos o inmediatos, los resultados podrán ampliar la comprensión de los factores que favorecen entornos laborales más respetuosos, colaborativos y saludables, proporcionando bases para estrategias institucionales orientadas a promover la civilidad organizacional, prevenir conflictos y fortalecer el compromiso profesional. Asimismo, se espera que la comparación entre los datos del período pandémico (2021) y el período pospandémico (2026) contribuya al perfeccionamiento de las prácticas de gestión de personas y a futuras investigaciones en esta área.

CONFIDENCIALIDAD Y ANONIMATO

Sus datos serán tratados confidencialmente y de conformidad con la Ley General de Protección de Datos (LGPD). Toda la información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines científicos y académicos relacionados con la investigación titulada "La civilidad como forma de compromiso laboral en profesionales de la salud de un hospital del sur de Brasil". La identidad de los participantes será preservada en todas las etapas del estudio. Los datos se almacenarán en un entorno seguro, con acceso restringido a la investigadora responsable y a la directora de tesis, adoptándose medidas de protección contra accesos no autorizados, pérdidas o divulgaciones indebidas. Los resultados se presentarán únicamente de manera agrupada y estadística, imposibilitando la identificación individual de los participantes. Los datos podrán conservarse hasta cinco años después de la finalización de la investigación, conforme a las normas éticas vigentes, y posteriormente serán eliminados de manera segura. El participante podrá solicitar la eliminación de sus datos antes de la

consolidación y análisis final de los resultados, sin perjuicio alguno. Al aceptar participar en el estudio, usted autoriza el uso de la información proporcionada exclusivamente para los fines descritos en este Término de Consentimiento Libre e Informado, con garantía de privacidad, confidencialidad y anonimato.

AUTONOMÍA

La participación en esta investigación es completamente voluntaria. Usted tiene el derecho de decidir libremente si desea o no participar en el estudio, sin ningún tipo de presión, coacción o influencia por parte de la institución, de la investigadora o de sus superiores jerárquicos. Si acepta participar, podrá retirarse de la investigación en cualquier momento, durante o después de completar el cuestionario, sin necesidad de presentar justificación y sin sufrir ningún perjuicio personal, profesional, académico o institucional. Del mismo modo, podrá optar por no responder cualquier pregunta que considere incómoda, sin que ello implique penalización alguna. La negativa a participar o la decisión de interrumpir su participación no afectará su relación laboral, sus actividades profesionales, su evaluación funcional ni cualquier otro derecho que le corresponda dentro de la institución. Antes de decidir sobre su participación, tendrá acceso a la información necesaria sobre los objetivos, procedimientos, riesgos y beneficios de la investigación, pudiendo solicitar aclaraciones a la investigadora responsable siempre que lo considere necesario. Todas las dudas serán aclaradas adecuadamente y en un lenguaje accesible. Al manifestar su consentimiento electrónico en este formulario, usted declara que ha recibido información suficiente sobre la investigación, ha comprendido su contenido y acepta libre e informadamente participar en el estudio. .

DEVOLUCIÓN DE LOS RESULTADOS

Al finalizar la investigación, los resultados serán analizados y divulgados de manera colectiva, preservando íntegramente la confidencialidad, la privacidad y la identidad de los participantes.

Ninguna información individual será identificada o divulgada en informes, artículos científicos, disertaciones, tesis, presentaciones académicas o cualquier otro medio de difusión.

Los resultados obtenidos podrán compartirse con la institución participante y con la comunidad científica, contribuyendo al avance del conocimiento sobre la relación entre la civilidad en el entorno laboral y el compromiso de los profesionales de la salud. Los participantes interesados en conocer los resultados generales de la investigación podrán solicitarlos a la investigadora responsable mediante el correo electrónico petrakoerich@hotmail.com, una vez concluido el estudio. Se pondrá a disposición un resumen de los principales hallazgos de la investigación en lenguaje accesible, permitiendo conocer los resultados producidos a partir de la participación de los profesionales involucrados. La devolución de los resultados tendrá una finalidad exclusivamente informativa y científica, no realizándose ninguna forma de evaluación individual de los participantes ni la emisión de informes sobre su desempeño profesional.

REEMBOLSO E INDEMNIZACIÓN

No habrá ningún costo financiero para participar en esta investigación, ni se ofrecerá remuneración por la participación. Dado que el estudio consiste únicamente en la cumplimentación de cuestionarios, no se prevén gastos derivados de la participación. De acuerdo con la legislación vigente, en caso de que ocurra algún daño como consecuencia de la participación en esta investigación, el participante tendrá derecho a asistencia integral y a

la correspondiente indemnización. La participación es voluntaria y podrá interrumpirse en cualquier momento, sin perjuicio alguno para el participante. Después de recibir todas las explicaciones sobre la investigación, en caso de aceptar formar parte del estudio, firme el consentimiento de participación en todas las páginas y en el espacio destinado a su nombre. Este documento se imprime en dos ejemplares, uno quedará en poder de la investigadora responsable y el otro en su poder.

Consentimiento de Participacióno

Yo _____ acepto participar voluntariamente en la investigación titulada "La civilidad como forma de compromiso laboral en profesionales de la salud de un hospital del sur de Brasil", de acuerdo con la información contenida en este Término de Consentimiento Libre e Informado.

Lugar y fecha: _____

Firma: _____

Investigadora responsable: Psicóloga Ma. Petronila Koerich Vieira Kreusch.

Correo electrónico de contacto: petrakoerich@hotmail.com

Teléfono de contacto: 48 99981-6363

Firma de la investigadora responsable: _____

El Comité de Ética en Investigación (CEP) es un órgano interdisciplinario e independiente responsable de evaluar y supervisar investigaciones que involucren seres humanos, velando por la protección de los participantes y por el cumplimiento de los principios éticos establecidos en las Resoluciones CNS n.º 466/2012 y n.º 510/2016.El CEP tiene la función de analizar si la investigación ha sido planificada y está siendo desarrollada de manera ética, garantizando el respeto a la dignidad, los derechos, la seguridad y el bienestar de los participantes.Si usted tiene dudas sobre sus derechos como participante de investigación, considera que ha sufrido algún perjuicio derivado de su participación o entiende que la investigación no se está llevando a cabo conforme a la información

presentada en este Término de Consentimiento Libre e Informado (TCLI), puede ponerse en contacto con el Comité de Ética en Investigación de Estácio, ubicado en Rua Laudelino Souza Filho, s/n, Barrio Barreiros, São José/SC, CEP 88117-001, teléfono +55 (48) 3381-8008.

Caracterización de los estudios incluidos en la revisión sistemática

Con el propósito de identificar y analizar las evidencias científicas más recientes sobre civilidad, incivilidad y engagement laboral, se realizó una revisión sistemática de la literatura en bases de datos nacionales e internacionales. Los estudios seleccionados fueron organizados considerando sus objetivos, métodos, principales resultados, palabras clave y sectores investigados. La Tabla 23 presenta una síntesis descriptiva de las investigaciones incluidas, permitiendo visualizar las tendencias predominantes de la producción científica contemporánea y los principales hallazgos relacionados con la influencia de la civilidad en el bienestar psicológico, el engagement laboral y la calidad de las relaciones socioprofesionales. Esta sistematización constituye la base para el análisis crítico de la evidencia y para la discusión de los resultados en el contexto de los profesionales de la salud.

Tabla 23 Estudios de la revisión sistemática

Base de datos	Cita directa (con página)	Objetivo del estudio (cita literal)	Método (cita literal)	Resultados (cita literal)	Palabras clave	Sector estudiado
Emerald	Maj et al. (2025, p. 1)	"This paper explores the refugee experience as a distinct dimension of workplace diversity."	"The research employs a qualitative, single-case study approach."	"The psychological state of refugees critically impacts their competencies, work perception, motives and behaviour."	diversidad, refugiados, inclusión	Industria alimenticia (empresa multinacional)
Emerald	Rogozińska-Pawełczyk & Gadomska-Lila (2025, p. 1)	"The article aims to investigate the relationship between employee participation and psychological contract breach."	"We surveyed a total of 6,751 employees… analyzed using partial least squares SEM."	"Perceived organizational support conditions the established relationship."	soporte organizacional, participación, contrato psicológico	Sector público

Emerald	Lulewicz-Sas et al. (2025, p. 1)	“We aimed to bridge this knowledge gap by identifying the impact of ESG dimensions on the engagement of Generation Z employees.”	“We conducted a confirmatory analysis using structural equation modeling (SEM CFA).”	“Social and corporate governance-related ESG strongly influence engagement.”	ESG, engagement laboral, generación Z	Multisectorial
Emerald	Ali (2025, p. 1)	“This mapping review aims to ascertain the amount and focus of peer-reviewed research on workplace neurodiversity.”	“105 publications were mapped against the elements of a workplace neurodiversity management framework.”	“Important knowledge gaps demanding further research were identified.”	neurodiversidad, inclusión	Multisectorial
Emerald	Yan et al. (2025, p. 1)	“This study aims to objectively analyze the theoretical foundation and future research directions of work–family balance.”	“Bibliometric methods were used to analyze 1,466 articles.”	“Role theory, boundary theory and COR theory are core foundations.”	equilibrio trabajo–familia, conflicto, enriquecimiento	Multisectorial

Emerald	Abdallah (2025, p. 1)	“This study aims to explore the relationship between emotional intelligence and job satisfaction.”	“Using a descriptive quantitative method, the study surveyed 420 employees.”	“No significant relationship was found between EI and job satisfaction.”	inteligencia emocional, satisfacción laboral	Organizaciones sin fines de lucro
Emerald	Palumbo (2025, p. 1)	“This article aims to unveil how public service motivation and organisational behaviours interact.”	“A domain-based literature review was conducted following the SPAR-4-SLR protocol.”	“PSM may trigger overload, undermining the quality of the work experience.”	motivación en el servicio público, comportamiento organizacional	Sector público
Emerald	Lundy et al. (2025, p. 1)	“This paper aims to identify the management capabilities required for effective management of hybrid workers.”	“Data were collected from focus groups and interviews with managers.”	“Purposeful management enables more effective management by results.”	trabajo híbrido, gestión pública, engagement	Sector público
Emerald	Valtonen & Holopainen (2025, p. 1)	“This study aimed to determine the factors that increase employee resistance to digital transformation.”	“A multiple case study approach was adopted.”	“Resistance mitigation strategies support employee well-being.”	resistencia al cambio, bienestar	Industria

Emerald	Glorieux et al. (2025, p. 1)	“This study focused on the professional reintegration of crisis service personnel.”	“A mixed-method approach combining questionnaires and interviews was employed.”	“Low perceived organizational support affected reintegration outcomes.”	reintegración, soporte organizacional, bienestar	Fuerzas armadas y ONG
Emerald	Porter et al. (2025, p. 1)	“This study examines the self-rated knowledge of politicians responsible for elder care in the settings of home care and special housing in Sweden.”	“This quantitative study is based on self-reported responses to a questionnaire from 81 municipality politicians.”	“Politicians may lack knowledge regarding the work of elder care professions and their legal responsibilities as employers.”	ambiente de trabajo, soporte organizacional, gobernanza pública	Sector salud: cuidados a personas mayores (servicio público municipal)
Emerald	Chowdhury (2025, p. 449)	“This study aims to examine the growing emphasis on sustainable business practices in Bangladesh, focusing on bridging the gap between corporate strategies and consumer expectations.”	“A mixed-method approach is employed, utilizing structured questionnaires… Statistical analyses, including regression and factor analysis.”	“Consumers demonstrate a willingness to pay a premium for sustainable products.”	ESG, sostenibilidad, comportamiento del consumidor	Sector empresarial: múltiples industrias (Bangladesh)

Emerald	Eshete & Kassahun (2025, p. 82)	"This study aims to examine the mediating role of employee engagement in the relationship between adaptive leadership and service quality within the health-care sector in Ethiopia."	"A quantitative research design was adopted… Partial least squares structural equation modeling was used."	"Adaptive leadership indirectly enhances service quality through employee engagement."	liderazgo adaptativo, engagement laboral, calidad del servicio	Sector salud: hospitales
Emerald	Ali & Niu (2025, p. 173)	"The study examines the relationship between inclusive leadership and employee service behavior with the mediating effect of inclusive climate."	"Data from 565 front-line employees… Structural equation modeling employing AMOS."	"Inclusive leadership positively influences employee service behavior and inclusive climate."	liderazgo inclusivo, conducta de servicio, clima inclusivo	Sector financiero: bancos
Emerald	Mariani et al. (2025, p. 1)	"This study investigates the influence of ESG practices on the performance of project-based organizations."	"The paper employs partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)."	"ESG practices are positively associated with PBO performance across all measured dimensions."	ESG, agilidad organizacional, desempeño	Industria: organizaciones basadas en proyectos

Emerald	Saner (2025, p. 19)	“This study explores the roles and opportunities for Emeriti Professors in contributing to academia and society post-retirement.”	“This study utilizes a comparative analysis of retirement policies across internationally active universities.”	“Findings reveal diverse post-retirement activities and highlight the potential of Emeriti Professors.”	envejecimiento productivo, carrera académica, engagement	Educación: universidades
Emerald	Tursunbayeva et al. (2025, p. 2249)	“We investigate and report on the approaches to use neuroscience tools across employee life cycle phases.”	“The review was conducted according to the guidance for scoping reviews and PRISMA-ScR guidelines.”	“Applications of neuroscience tools are growing but remain concentrated on development and retention phases.”	neurociencia, gestión de personas, engagement	Multisectorial
Emerald	Abdulkareem et al. (2025, p. 175)	“This study aims to investigate the relationships between ethical behaviour, perceived organisational support and organisational performance.”	“Survey data collected from 127 employees… Structural equation modelling with partial least squares.”	“Ethical behaviour and POS positively affect organisational performance.”	ética organizacional, soporte organizacional, desempeño	Sector público: ministerio gubernamental

Google Académico	Ford et al. (2024, p. 101)	“The aim of this research is to explore the influence of a structured self-assessment tool… on the alignment and creation of a brave space in a nursing ethics course.”	“This study used an exploratory, cross-sectional survey design.”	“Rules of engagement such as those found in brave spaces can help transform fear of vulnerability into authentic growth for learners.”	discurso civil, ética, engagement estudiantil, civilidad	Salud: educación en enfermería
Google Académico	Knepp & Knepp (2022, p. 1113)	“This study explored how academic entitlement can be damaging to the student via engagement and social interaction deficits… through a lack of civility.”	“One hundred ninety-seven undergraduate students completed scales on academic entitlement… classroom incivility behaviors.”	“Increased academic entitlement was associated with decreased engagement… and increased acceptance of incivility.”	incivilidad, engagement académico, conducta desviada	Educación: nivel universitario
Google Académico	Authement et al. (2025, p. 1)	“The purpose of this analysis is to examine how accessibility, responsiveness, and active engagement by	“Drawing from the Community of Inquiry Framework and the Walker and	“Strong instructor presence enhances student engagement, satisfaction, and academic performance	civilidad online, engagement, comunicación	Salud: educación en enfermería (online)

		instructors facilitate communication, promote civility, and support academic student success."	Avent Method for Concept Analysis."	by fostering open communication and modeling civil behavior."		
Google Académico	Achmadi et al. (2023, p. 1)	"This study aimed to examine the relationships among workplace civility, social cohesion, and job embeddedness."	"Three hundred twelve respondents… hypotheses were examined using hierarchical multiple regression analysis."	"Workplace civility was positively and significantly related to social cohesion and employee job embeddedness."	civilidad laboral, cohesión social, engagement	Multisectorial (organizaciones en Indonesia)
Google Académico	Kareem et al. (2023, p. 45)	"This article proposed a framework using work engagement as an intervening variable in the relationship between workplace civility and workplace deviant behavior."	"On the basis of the literature reviewed, proposes four hypotheses."	"Work engagement mediates the relationship between workplace civility and workplace deviant behavior."	civilidad, engagement laboral, conducta desviada	Multisectorial (organizaciones)

Google Académico	Peng (2023, p. 1)	“The primary objective of this study is to conduct a systematic review and a meta-analysis… highlighting gaps in the literature.”	“Multiple databases were meticulously searched… 51 documents were included… and a meta-analysis was conducted.”	“Fostering civility in the workplace can yield significant benefits such as improved physical and mental well-being for workers.”	civilidad organizacional, bienestar, meta-análisis	Multisectorial
Google Académico	Giumetti et al. (2013, p. 297)	“The current study presents a within-subjects experiment wherein incivility and support were manipulated.”	“Eighty-four participants completed a series of tasks while interacting with either an uncivil or supportive supervisor via e-mail.”	“Participants performed significantly worse and had lower engagement in the uncivil condition.”	incivilidad online, engagement, desempeño	Contexto organizacional (laboratorio simulado)
Google Académico	Gupta & Singh (2021, p. 1)	“This study aims to provide new insights concerning the associations of job crafting and workplace	“Hypotheses were tested using structural equation modeling on data obtained from 369	“Work engagement partially mediated the association of job crafting and workplace	civilidad, engagement laboral, job crafting	Industria: tecnología de la información

		civility with work engagement and its corresponding outcomes."	software developers."	civility with work outcomes."		
Google Académico	Hur et al. (2018, p. 1)	"This study aims to examine how service employees' perceptions of CSR affect their customer-directed counterproductive work behavior."	"Structural equation modeling is employed to test research hypotheses."	"Organizational civility norms mediated the negative relationship between CSR perceptions and customer-directed CWB."	normas de civilidad, engagement, CWB	Servicios: hotelería
Google Académico	Leiter (2021, p. 1)	"Assessment of workplace social encounters: social profiles, burnout, and engagement."	"Employed people (N = 826) completed questionnaires including the Social Encounters Scale that assessed civility, incivility, and intimidation…"	"Latent Profile Analysis identified five social profiles… associated with distinct perceptions of the work environment… and close links with burnout and engagement."	civilidad, incivilidad, burnout, engagement	Multisectorial (personas empleadas)

Google Académico	Gan et al. (2023, p. 1)	"Workplace incivility can diminish positive mental health outcomes and negatively impact work engagement through increased social anxiety."	"118 working adults… completed the Workplace Incivility Scale, Social Anxiety Disorder Severity Scale, and Utrecht Work Engagement Scale."	"Workplace incivility significantly predicted social anxiety, which mediated work engagement."	incivilidad, ansiedad social, engagement	Multisectorial (Singapur)
Google Académico	Tsuno et al. (2022, p. 1)	"This study aimed to examine the reliability and validity of the Japanese version of the eight-item CREW Civility Scale."	"A longitudinal study… and a cross-sectional study… Confirmatory factor analyses and correlations were conducted."	"Civility scores were positively correlated with supervisor support and work engagement, and negatively correlated with incivility and psychological distress."	civilidad, engagement, salud mental	Sector público y social (Japón)
Google Académico	Leiter (2013, p. 55)	"This chapter discusses an intervention that promotes civil climate within organizations, called Civility, Respect,	"CREW process within groups involves regular meetings that create opportunities for	"Improving civility influences employee engagement and organizational outcomes	civilidad, engagement, intervención organizacional	Salud: hospitales (Veterans Health Administration)

		and Engagement in the Workplace (CREW).”	ongoing dialogue to clarify norms for civil interactions.”	such as quality of patient care.”		
Google Académico	Sawada et al. (2021, p. 320)	“This study observed the effects of the CREW program on social climate and staff work engagement in a psychiatric ward.”	“A serial cross-sectional study collected data at four time-points… ANOVA was used.”	“Differences in social climate and work engagement… were non-significant, though effect sizes suggested improvement.”	civilidad, clima social, engagement	Salud: hospital psiquiátrico
Google Académico	Oppel et al. (2019, p. 1)	“The aim of this study was to test the link between civility climate and hospital care performance.”	“Responses from 6,094 nurses and 38,627 patients… regression modeling and bootstrap mediation.”	“Civility climate showed a direct effect on employee and patient perceptions of care performance.”	civilidad, clima organizacional, desempeño	Salud: hospitales
Google Académico	Opsahl et al. (2021, p. 11)	“Innovative opportunities for civility: professional development in a time of COVID-19.”	“Application of new technology provided innovative support for participant engagement… in a	“Civility education supported engagement and learning outcomes during the pandemic.”	civilidad, educación profesional, engagement	Salud: educación en enfermería

			virtual environment.”			
Google Académico	Dempsey (2021, p. vii)	“This quantitative research study examined the relationship between prosocial behavior, work engagement, and workplace civility among higher education professionals.”	“Responses to a survey by a national random sample allowed the researcher to determine relationships among variables.”	“Prosocial behavior was positively correlated with both work engagement and workplace civility.”	civilidad, engagement, conducta prosocial	Educación: nivel universitario
Google Académico	Porath et al. (2015, p. 1527)	“The focus of this research is whether civility benefits people.”	“Using social exchange theory, we developed hypotheses… investigated this in 2 studies.”	“The more the individual was perceived as civil by others… the better his or her performance.”	civilidad, desempeño, liderazgo, redes sociales	Industria: biotecnología (I+D)
Google Académico	Apaydin et al. (2022, p. 632)	“To analyze gender differences in civility, burnout, and the	“Multi-level logistic regression analysis	“Higher workplace civility was significantly	civilidad, burnout, género	Salud: atención primaria

		relationship between civility and burnout among male and female PCPs."	of a cross-sectional national survey."	related to lower burnout among female PCPs."		
Google Académico	Guo et al. (2022, p. 1809)	"The intention of this paper was to test the impact of workplace incivility on work engagement."	"A quantitative analysis was used on a sample of 465 participants from 68 private universities in China."	"WPI decreases faculty members' work engagement through the chain mediation effects."	incivilidad, engagement laboral, engagement organizacional	Educación: universidades privadas
Google Académico	Abid et al. (2018, p. 1)	"Our study examines the direct influence of two behavioral antecedents (i.e. prosocial motivation and civility) on work engagement."	"Data were collected in two-wave time lagged… Using PROCESS macro by Hayes."	"Strong empirical support is found for all the direct and indirect hypothesized relationships."	civilidad, engagement laboral, thriving at work	Multisectorial
Google Académico	Bijalwan et al. (2024, p. 1)	"The main goal of this review is to introduce the conceptual model framework that suggests the connections	"This theoretical review explores the intricate relationship… by combining existing	"Workplace incivility negatively impacts employee productivity…"	incivilidad, cultura organizacional, productividad	Sector público: municipios

		between… organizational culture and employee productivity as well as workplace incivility."	theoretical perspectives and empirical evidence."			
PubMed	Ford et al. (2024, p. 101)	"The aim of this research is to explore the influence of a structured self-assessment tool … on the creation of a brave space in a nursing ethics course."	"This study used an exploratory, cross-sectional survey design."	"Rules of engagement … can help transform fear of vulnerability into authentic growth for learners."	civilidad, ética, engagement educativo	Salud: educación en enfermería
PubMed	Authement et al. (2025, p. 1)	"The purpose of this analysis is to examine how accessibility, responsiveness, and active engagement by instructors … promote civility and support academic student success."	"Drawing from the Community of Inquiry Framework and the Walker and Avent Method for Concept Analysis."	"Strong instructor presence enhances student engagement, satisfaction, and academic performance."	civilidad online, engagement, comunicación	Salud: educación en enfermería (online)

PubMed	Tsuno et al. (2017, p. 237)	“The aim of this study was to develop the Japanese version of the modified Work Incivility Scale … and reveal the prevalence of incivility.”	“A total of 2,191 Japanese and 1,071 Canadian employees were surveyed.”	“Workplace incivility was associated with lower workgroup civility … and lower work engagement.”	incivilidad, engagement, salud mental	Multisectorial (Japón/Canadá)
PubMed	Knepp & Knepp (2022, p. 1113)	“This study explored how academic entitlement can be damaging … through a lack of civility.”	“One hundred ninety-seven undergraduate students completed scales on academic entitlement and engagement.”	“Increased academic entitlement was associated with decreased engagement … and increased acceptance of incivility.”	incivilidad, engagement académico	Educación: nivel universitario
PubMed	Meng et al. (2025, p. 1)	“This narrative literature review aims to explore the risk and protective factors influencing the mental well-being of white-collar workers.”	“This review employs a narrative literature review method.”	“Work engagement, workplace civility and resilience are highlighted as protective factors.”	civilidad, engagement, bienestar	Servicios / personal administrativo

PubMed	Gillen et al. (2017, p. 1)	"To explore the effectiveness of workplace interventions to prevent bullying in the workplace."	"Randomised and cluster-randomised controlled trials … were included."	"Organisational interventions increased civility by about five percent."	civilidad, bullying, engagement	Multisectorial (organizaciones)
PubMed	Leiter (2021, p. 1)	"Factor analyses, correlations, and profile analysis addressed the first research question by demonstrating the benefits of assessing various dimensions of workplace social dynamics on a common rating scale."	"Employed people (N = 826) completed questionnaires including the Social Encounters Scale that assessed civility, incivility, and intimidation."	"Latent Profile Analysis identified five social profiles… associated with distinct perceptions of the work environment and close links with burnout and engagement."	civilidad, incivilidad, burnout, engagement	Multisectorial (incluye salud, servicios, policía)
PubMed	Tsuno et al. (2022, p. 1)	"This study aimed to examine the reliability and validity of the Japanese version of the eight-item CREW Civility Scale."	"A longitudinal study included all employees in a social care organization… and a cross-sectional study	"CREW Civility Scale scores were significantly positively correlated with supervisor support, co-worker support, and work engagement, and	civilidad, engagement, salud mental	Sector público y salud (Japón)

			included all civil servants in one city in Japan."	negatively correlated with incivility, workplace bullying, intention to leave, and psychological distress."		
PubMed	Fiske (2017, p. 652)	"Civility and mutual tolerance have sometimes been an issue in these debates."	"As an example of constructive debate, our lab's recent experience with mutually respectful engagement has advanced solving one scientific puzzle."	"Principles facilitating this collaboration include… establishing mutual trust."	civilidad, respeto mutuo, engagement científico	Sector académico / científico
Wiley	Rahmadani et al. (2019, p. 1)	"The current study investigates the mediating role of basic psychological need for satisfaction at work … in the relationship between	"Data were collected from two independent samples from Indonesia (n = 607 state-owned company employees)	"Results of both samples confirmed that basic psychological need satisfaction … mediated the relationship between engaging leadership and work engagement."	liderazgo comprometedor, engagement laboral, necesidades psicológicas	Sector público y empresas estatales

		engaging leadership … and work engagement."	and Russia (n = 384 civil servants)."			
Wiley	Tsuno et al. (2017, p. 237)	"The aim of this study was to develop the Japanese version of the modified Work Incivility Scale … and reveal the prevalence of incivility among Japanese employees."	"A total of 2,191 Japanese and 1,071 Canadian employees were surveyed."	"Workplace incivility was associated with lower workgroup civility … and lower work engagement."	incivilidad, engagement laboral, salud mental	Sector público y salud
Wiley	Tsuno et al. (2022, p. 1)	"This study aimed to examine the reliability and validity of the Japanese version of the eight-item CREW Civility Scale."	"A longitudinal study included all employees in a social care organization … and a cross-sectional study included all civil servants in one city in Japan."	"CREW Civility Scale scores were significantly positively correlated with … work engagement, and negatively correlated with incivility and psychological distress."	civilidad, engagement, confiabilidad de escala	Sector público y salud

Wiley	Levitats et al. (2019, p. 841)	“The authors propose public sector engagement (PSE) as a multidimensional construct … and examine its antecedents.”	“Using a two-study multimethod approach (i.e., an experiment and a survey).”	“Employees’ and managers’ high emotional intelligence was identified as a critical resource in enhancing public sector engagement.”	engagement en el sector público, inteligencia emocional	Sector público
Wiley	Mussagulova (2021, p. 1)	“To address this gap, we surveyed 218 civil servants … to investigate whether public service motivation strengthens work engagement.”	“Using moderation analysis, we find that higher PSM strengthens the positive impact of some job resources on work engagement.”	“Higher PSM strengthens the positive impact of job resources … whereas lower PSM makes the negative effect of job demands more pronounced.”	engagement laboral, motivación de servicio público	Sector público
Redalyc	Ferreira et al. (2016, p. 435)	“O presente trabalho reuniu evidências de validade da versão reduzida da escala (UWES-9) por meio de análises de estrutura	“A amostra foi composta por 2.897 trabalhadores de ambos os sexos…”	“Os modelos indicaram que a estrutura unidimensional obteve melhor ajuste… A escala apresentou correlações positivas fortes com	engajamento no trabalho, UWES-9, validade psicométrica	Multisectorial (público y privado)

		interna, de invariância por gênero e setor de trabalho (público ou privado), e de relações com variáveis externas."		sentimentos positivos associados ao trabalho."		
Redalyc	Penna & Marin (2019, p. 1)	"Apresenta-se neste artigo resultado de pesquisa sobre a organização do trabalho pedagógico na escola com foco na figura do gestor…"	"Foram realizadas entrevistas semiestruturadas em duas escolas municipais da educação básica…"	"Após análise, evidenciaram-se duas formas de condução da gestão…"	engagement en el trabajo escolar, gestión, habitus	Educación básica
Redalyc	Andrade (2020, p. 50)	"O objetivo deste estudo é propor um modelo para medir o engajamento no trabalho no serviço público brasileiro e português."	"A amostra… foi composta de 609 respondentes servidores públicos… Foram utilizados três instrumentos…"	"Os resultados não rejeitaram as hipóteses do modelo… os portugueses são mais satisfeitos e mais engajados no trabalho do que os brasileiros."	engagement laboral, servicio público, modelo multicultural	Sector público

Redalyc	Oliveira & Rocha (2017, p. 415)	"The aim of the study was to analyze individual and situational antecedents of work engagement."	"The hypotheses were tested through multiple regression analysis with a sample of 299 professionals…"	"Work engagement was positive and significantly related… A negative and significant relationship between engagement and turnover intention was also found."	engagement laboral, RR. HH., rotación	Multisectorial (Brasil)
Redalyc	Coelho et al. (2023, p. 11)	"This study aimed to provide psychometric evidence for the UWES and its shortened versions in Brazil…"	"This study (N = 525) aimed to provide psychometric evidence… using… Confirmatory Factor Analysis, Item Response Theory."	"Results reveal good model fit and high internal consistency…"	engagement laboral, UWES, psicometría	Multisectorial
Redalyc	Frare & Beuren (2020, p. 400)	"Thus, the purpose is to investigate the effects of vertical information sharing on mitigating job insecurity and on work engagement…"	"A survey was carried out with employees of the largest Brazilian financial startup… structural equation	"Vertical information sharing mitigates job insecurity and exerts effects on work engagement."	engagement laboral, inseguridad laboral, pandemia	Sector financiero (fintech)

			modeling and fuzzy-set QCA were applied…”			
Redalyc	Silva et al. (2020, p. 90)	“O estudo reuniu evidências de validade da Escala de Engajamento de Professores (EEP) no contexto brasileiro.”	“A amostra foi composta por 417 professores… As análises fatoriais confirmatórias evidenciaram…”	“As boas qualidades psicométricas da escala recomendam seu uso futuro…”	engagement docente, psicometría	Educación
Redalyc	Camões et al. (2023, p. 1)	“O presente artigo busca descrever os ciclos de engajamento no trabalho de servidores públicos federais…”	“Usando o modelo job demands-resources (JD-R) e a metodologia de mapas cognitivos…”	“Foi possível identificar um ciclo positivo do engajamento… e dois ciclos de desequilíbrio…”	engagement laboral, ciclos, JD-R	Sector público federal
Redalyc	Santos & Ceballos (2013, p. 247)	“O objetivo do presente estudo é apresentar uma revisão de literatura científica sobre o bem-estar no trabalho (BET)…”	“Realizou-se… uma busca de publicações… nas bases… onde foram recuperados dezoito artigos para análise.”	“Os resultados mostram… os fatores positivos e negativos que interferem no BET…”	bienestar en el trabajo, revisión de literatura	Multisectorial

Redalyc	Carlotto & Câmara (2017, p. 1)	“Este estudo tem como objetivo identificar os preditores sociodemográficos, laborais e psicossociais de interação família-trabalho…”	“Para atender os objetivos do estudo foram utilizados cinco instrumentos…”	“Os resultados… indicaram como variáveis preditoras…”	engagement, interacción trabajo–familia	Multisectorial
Redalyc	Magnan et al. (2016, p. 133)	“O objetivo deste artigo é apresentar as normas para interpretação dos resultados obtidos pela aplicação da versão adaptada e validada para o Brasil da Utrecht Work Engagement Scale.”	“Participaram 1.167 trabalhadores… das cinco regiões brasileiras.”	“Verificou-se também diferenças de engajamento entre grupos ocupacionais, sendo que pessoas em cargos cuja autonomia e poder de decisão são maiores apresentam-se mais engajadas.”	engagement laboral, UWES, psicometría	Multisectorial
Redalyc	Camões et al. (2023, p. 2)	“Objetivo da pesquisa: sistematizar o conhecimento produzido, propor um marco analítico	“Foram realizadas duas sistematizações na literatura… e análise de 27 estudos sobre engajamento	“O estudo apresenta a sistematização do conhecimento produzido… identifica lacunas na literatura… e	engagement laboral, sector público, revisión teórica	Sector público

		conceitual e uma agenda de pesquisa para o estudo do engajamento no trabalho no setor público brasileiro.”	no trabalho em organizações brasileiras.”	propõe um marco analítico conceitual.”		
Redalyc	Araújo & Esteves (2016, p. 73)	“Caracterizar o perfil de um grupo de docentes da área da saúde… com relação ao vigor, dedicação e absorção na sua atividade profissional.”	“Estudo descritivo exploratório transversal… Participaram 99 docentes… Utilizou-se… a escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES).”	“Comprovou-se que os docentes revelaram elevados níveis de vigor, dedicação e absorção.”	engagement docente, UWES	Salud: educación superior
Redalyc	Oliveira & Ferreira (2016, p. 747)	“A presente pesquisa investigou o impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho.”	“Estudo de levantamento de natureza transversal… A amostra foi composta por 435 profissionais…”	“As percepções de justiça distributiva e interpessoal, bem como a resiliência, predisseram positivamente o engajamento no trabalho.”	engagement laboral, justicia organizacional, resiliencia	Multisectorial

Redalyc	Vazquez et al. (2015, p. 207)	“O objetivo desse estudo foi adaptar e obter evidências de validade da versão brasileira da Utrecht Work Engagement Scale (UWES).”	“Participaram da pesquisa 1.167 trabalhadores… Foram realizados estudos para estabelecer validade de conteúdo e de construto.”	“Os resultados indicam que a versão brasileira da UWES é válida e reforçam a ideia de que o engajamento no trabalho é um construto universal.”	engagement laboral, validación de escala	Multisectorial
Redalyc	Devotto & Machado (2017, p. 413)	“O objetivo deste artigo é apresentar uma revisão de literatura sobre a produção científica internacional do construto job crafting.”	“Foram analisados 34 artigos… nas bases de dados PsycINFO e EBSCO.”	“Constatou-se um crescimento de publicações científicas, especificamente de estudos empíricos quantitativos.”	job crafting, engagement, revisión de literatura	Multisectorial
Redalyc	Pereira et al. (2018, p. 151)	“O estudo adaptou e reuniu evidências de validade… da Escala de Paixão pelo Trabalho no contexto brasileiro.”	“A amostra foi composta por 504 trabalhadores brasileiros… As análises fatoriais confirmatórias evidenciaram…”	“Concluiu-se que o instrumento apresentou propriedades psicométricas que recomendam seu uso em investigações futuras.”	pasión por el trabajo, engagement, psicometría	Multisectorial

Redalyc	Farina et al. (2018, p. 633)	“This study examines the relationships between flow and work engagement, while presenting the main concepts about them.”	“A literature review was carried out… This search resulted in 49 studies.”	“Flow and engagement are linked to superior results in business, worker performance and life satisfaction.”	flow, engagement, desempeño	Multisectorial
Redalyc	Pauli et al. (2017, p. 72)	“Descrever a relação entre conflitos intragrupais, engajamento e satisfação com o trabalho para professores da rede pública do Ensino Médio.”	“Pesquisa descritiva e quantitativa de corte transversal com a aplicação de 201 questionários.”	“A satisfação com a natureza do trabalho está diretamente relacionada com o engajamento.”	engagement, conflictos, satisfacción	Educación pública
Redalyc	Chinelato et al. (2019, p. 3)	“This research aimed to verify the daily intraindividual and interindividual variations of work engagement…”	“Through multilevel modelling… the sample consisted of 116 workers.”	“Role ambiguity constituted a significant and negative predictor of engagement and performance.”	engagement diario, desempeño, JD-R	Multisectorial

Redalyc	Altamirano et al. (2020, p. 1)	“El propósito de esta investigación fue identificar, en un grupo de motivadores, los predictores de engagement en el trabajo y comportamientos de job crafting con base en la teoría de demandas y recursos laborales…”	“Integraron la muestra 215 trabajadores brasileños del área de comunicación y marketing.”	“Los resultados mostraron que… los aspectos organizacionales… predicen positivamente tanto engagement como job crafting.”	engagement laboral; job crafting; conducta organizacional; motivación	Comunicación y marketing
Redalyc	Obregon et al. (2020, p. 68)	“Neste estudo, o objetivo foi analisar a relação existente entre os construtos da Síndrome de Burnout e do Engajamento no Trabalho…”	“Foram utilizadas duas escalas (MBI-GS e UWES) em uma amostra de 1.511 respondentes, cuja técnica adotada foi estimação de equações estruturais com abordagem quantílica.”	“Observou-se que… quanto maior o Engajamento no Trabalho, menor será a incidência de o indivíduo desenvolver a Síndrome [de Burnout].”	engagement laboral; burnout; ecuaciones estructurales	Sector público: educación superior

Redalyc	Salazar Estrada (2018, p. 42)	“El objetivo de este estudio es realizar un análisis de la relación multivariante entre el apoyo organizacional percibido y algunas dimensiones de la calidad de vida relacionada con el trabajo…”	“Se consideró una muestra de 1255 trabajadores de diferentes empresas, en dos grupos…”	“El modelo de ecuaciones estructurales… muestra cómo los factores de la calidad de vida relacionada con el trabajo y el apoyo organizacional percibido predicen, de manera indirecta, el bienestar subjetivo.”	apoyo organizacional; engagement laboral; bienestar subjetivo	Multisectorial
Redalyc	Oliveira et al. (2021, p. 82)	“O objetivo deste estudo consiste em analisar o Engajamento no Trabalho praticado por eletricistas e encarregados de turma”	“Realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, valendo-se de metodologia qualitativa… entrevistas semiestruturadas com 12 eletricistas.”	“Os principais resultados encontrados demonstram que os trabalhadores estão engajados… manifestaram sentimentos de autoconfiança, fortalecimento, resiliência e resistência.”	engagement laboral; análisis cualitativo	Sector eléctrico: concesionaria de energía

Escala de civilidad en el lugar de trabajo

ASSINATURA da orientanda:_____

O Investigador Responsável: _____

Escala de Civilidade no Trabalho – ECT
(Andrade, Matos, Lobianco & Broseguini, 2020).

A seguir serão apresentadas 8 afirmações que tratam de características pessoais. Leia cada uma com atenção e, utilizando a escala de resposta abaixo, indique o quanto concorda ou discorda, com o fato de cada característica descrevê-lo.

1 Discordo totalmente	2 Discordo em parte	3 Nem concordo e nem discordo	4 Concordo em parte	5 Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
No meu grupo de trabalho, as pessoas tratam-se umas às outras com respeito					
No meu grupo de trabalho existe espírito de cooperação e de trabalho de equipe					
No meu grupo de trabalho, as disputas ou conflitos são resolvidos com justiça					
As pessoas com quem trabalho preocupam-se com o bem-estar umas das outras.					
Posso confiar nas pessoas com quem trabalho quando preciso de algo					
A empresa em que trabalho não tolera a discriminação					
As diferenças entre os indivíduos são respeitadas e valorizadas no meu grupo de trabalho					
Os meus supervisores trabalham bem com funcionários provenientes de outros setores					

Cuestionario sobre bienestar y trabajo

Work & Well-being Survey (UWES) ©
Questionário do Bem estar e Trabalho

Wilmar B. Schaufeli
Trad.: Paulo C. Porto-Martins & Ana Maria T. Benevides-Pereira (GEPEB) - 2008

As seguintes perguntas referem-se a sentimentos em relação ao trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação a seu trabalho. Caso nunca tenha tido tal sentimento, responda "0" (zero) na coluna ao lado. Em caso afirmativo, indique a freqüência (de 1 a 6) que descreveria melhor seus sentimentos, conforme a descrição abaixo.

Nunca	Quase nunca	As vezes	Regularmente	Freqüentemente	Quase sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

1. ____ Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia.
2. ____ Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito.
3. ____ O "tempo voa" quando estou trabalhando.
4. ____ No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade).
5. ____ Estou entusiasmado com meu trabalho.
6. ____ Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor.
7. ____ Meu trabalho me inspira.
8. ____ Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
9. ____ Sinto-me feliz quando trabalho intensamente.
10. ____ Estou orgulhoso com o trabalho que realizo.
11. ____ Sinto-me envolvido com o trabalho que faço.
12. ____ Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo.
13. ____ Para mim meu trabalho é desafiador.
14. ____ "Deixo-me levar" pelo meu trabalho.
15. ____ Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil).
16. ____ É difícil desligar-me do trabalho.
17. ____ No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem.

© Schaufeli & Bakker (2003). A utilização do Questionário do Bem estar e Trabalho (UWES) esta autorizada para pesquisas científicas sem fins comerciais. O uso comercial e/ou não científico está proibido, a não ser que haja uma permissão prévia e escrita dos autores.

Datos demográficos

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino
2. Idade: _____anos
3. Estado Civil: ( ) Solteiro(a) ( )Casado(a) ( ) Divorciado(a)
   ( ) União Estável ( ) Viúvo(a)

FORMAÇÃO E ATUAÇÃO PROFISSIONAL

4. Profissão: _____
5. Qual sua última titulação? ( ) Graduação ( ) Especialização ( ) Mestrado
   ( ) Doutorado ( ) Pós-doutorado
6. Carga horária de trabalho **semanal**: _____horas
7. Carga horária de trabalho **semanal nesteHospital**: _____horas
8. Quanto tempo de atuação na **Profissão**: _____anos _____meses
9. Quanto tempo de atuação neste **Hospital**: _____anos _____meses
10. Qual é o seu local de trabalho no hospital? [Poderá assinalar mais de uma opção]
    ( ) Consultório ( ) Enfermaria ( ) Centro cirúrgico
    ( ) Ambulatório ( ) UTI ( ) Outro_____
11. Cargo que exerce **neste Hospital**:[Poderá assinalar mais de uma opção]
    ( ) Cargo na área da saúde ( ) Cargo administrativo
    ( ) Cargo jurídico ( ) Cargo de gerência
    ( ) Cargo de produção de conhecimento (Comitê Científico)
    ( ) Cargo de supervisão
12. Quais são as suas responsabilidade em atender pessoas com COVID-19?
    ( ) Triagem ( ) Consulta ( ) Cuidados na UTI
    ( ) Não atendo pessoas com COVID-1
13. A pandemia afetou seu engajamento (energia, vigor, dedicação) no trabalho, neste hospital? ( ) Sim ( ) Não
14. Se sim, de que forma a pandemia afetou seu engajamento no trabalho?
    ( ) Aumentou o meu engajamento ( ) Diminuiu o meu engajamento

Aprovação do projeto pela Universidade

UFLO UNIVERSIDAD

uflo.edu.ar

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, De octubre de 2025

A quien corresponda:

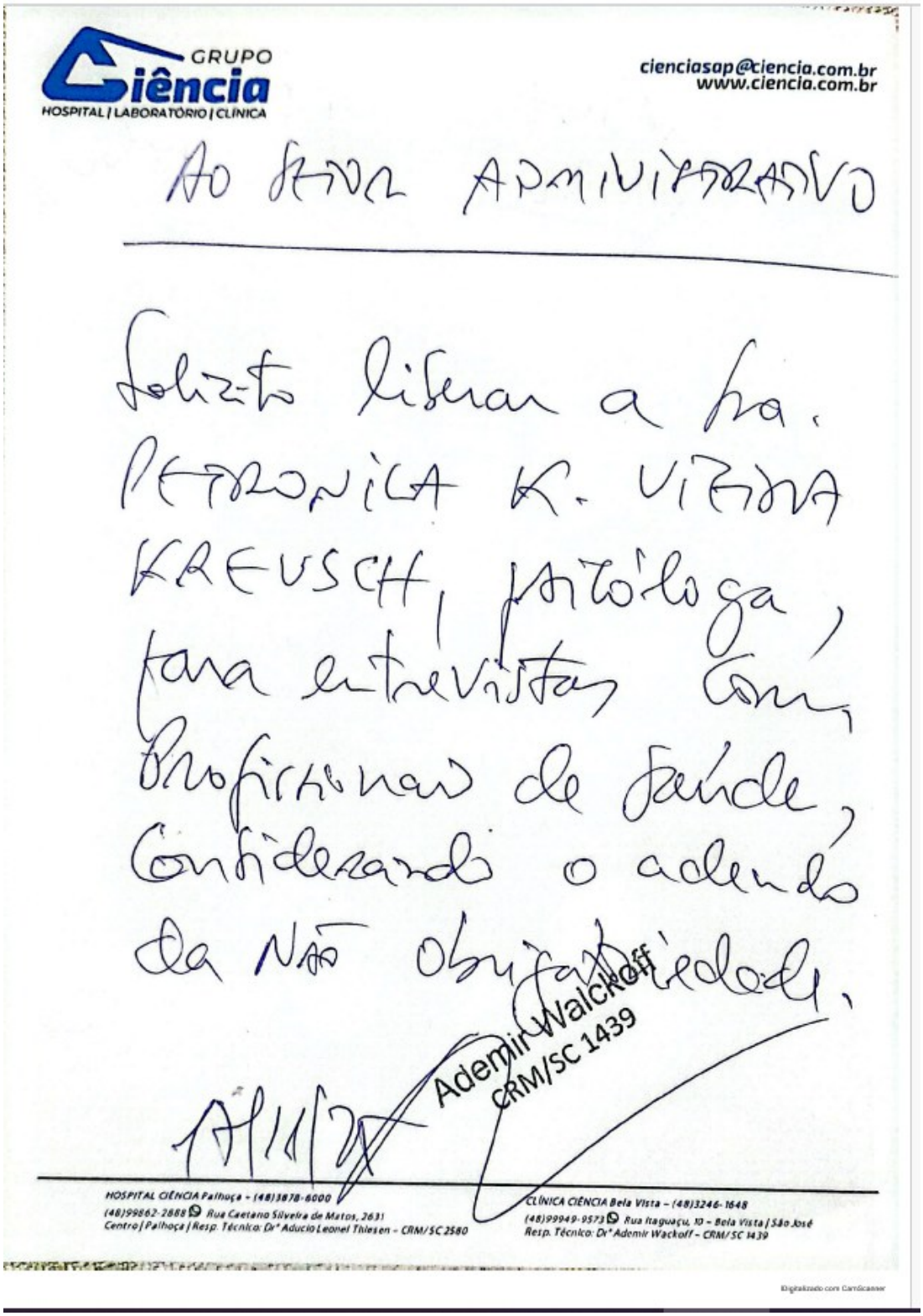
Por la presente, se deja constancia de que el Proyecto "El civismo como forma de engagement laboral entre profesionales de la salud en un hospital", ha sido revisado por el Comité de ética de nuestra Universidad y asentado en el registro de la Secretaría de Investigación de UFLO Universidad, con el número de orden 25DP05.

Sin más, saludo a usted muy atentamente,

Dr. Bernardo Kerman
Presidente
Comité de ética UFLO

Autorização de coleta de dados no Hospital

Autorização de coleta de dados no hospital


GRUPO Ciência
HOSPITAL | LABORATÓRIO | CLÍNICA

cienciasap@ciencia.com.br
www.ciencia.com.br

Ao Setor Administrativo

Solicito liberar a Ma. Veronica K. Vieira Kreusch, patóloga, para entrevistas com profissionais de saúde, considerando o aceite da Não Obrigatoriedade.

17/11/22

Ademir Walckoff
CRM/SC 1439

HOSPITAL CIÊNCIA Palhoça - (48)3878-6000
(48)99862-2888 Rua Caetano Silveira de Matos, 2631
Centro | Palhoça | Resp. Técnico: Drº Aducio Leonel Thiesen - CRM/SC 2580

CLÍNICA CIÊNCIA Bela Vista - (48)3246-1648
(48)99949-9573 Rua Itaguaçu, 10 - Bela Vista | São José
Resp. Técnico: Drº Ademir Wackoff - CRM/SC 1439

Digitalizado com CamScanner

Termo de autorização institucional para realização da pesquisa

Termo de autorização institucional para realização da pesquisa



GRUPO Ciência
HOSPITAL / LABORATÓRIO / CLÍNICA

Ademir Walckoff
CRM/SC 1439

TERMO DE AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA

Eu **ADEMIR WALCKOFF**, no Cargo de **DIRETOR**, representante legal do Hospital Grupo Ciência **Laboratório Hospital e Clinica**, situado à **Rua Caetano Silveira de Matos, 2631 – Centro – Palhoça – Santa Catarina, CEP 88130-005.**

CNPJ no ***86.708.591/0001-71***, Telefone Comercial **(48) 38386000**

Razão Social: **Centro de Medicina e Diagnósto Palhoça S/S Ltda.**

86.708.591/0001-71
CENTRO DE MEDICINA E DIAGNÓSTICO PALHOÇA S/S LTDA
Rua Caetano Silveira de Matos, 2631
Centro - CEP 88130-005
Fone: (048) 3875 4600
PALHOÇA - SC

Declaro que autorizo a pesquisadora Petronila A. Koerich Vieira Kreusch, Psicóloga,

CRP 12/16477, Doutoranda em **Psicologia com ênfase em Neurociências, Ciências Cognitivas e Sistêmica Familiar,** localizada em,

Universidad de Flores (UFLO)
Pedernera 275 – Flores
C1406EEE – Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Argentina a realizar a pesquisa intitulada: **" A civilidade como forma de engajamento em profissionais de saúde em um hospital"**

, nas dependêncisas desta instituição.

A presente pesquisa tem por finalidade investigar os seguintes objetivos:

Objetivo geral

Comparar dois modelos que apresentam a relação entre a da civilidade no trabalho e o engajamento de profissionais de saúde de um hospital do Sul do Brasil no período pandêmico com o período pós pandêmico?

Objetivos específicos

1. Identificar os níveis de engajamento no trabalho de diferentes profissionais de saúde que atuam no hospital no período pandêmico;
2. identificar os níveis de civilidade no trabalho de diferentes profissionais de saúde que atuam no hospital no período pós-pandêmico;
3. analisar o papel da civilidade no ambiente de trabalho como promotora do engajamento no trabalho de profissionais de saúde.

A coleta de dados será realizada com profissionais de saúde da instituição, por meio de instrumentos científicos(questionários/ escalas), garantindo:

- participação **voluntária** dos colaboradores

- **anonimato e confidencialidade** das informações coletadas

- utilização do dados **exclusivamente para fins científicos**

-respeito às normas éticas de pesquisa com seres humanos

Declaro estar ciente de que a instituição não terá qualquer ônus financeiro decorrente da realização desta pesquisa.

Esta autorização é concedida para fins **de submissão ao Comite de Ética em Pesquisa(CEP) e realização da Coleta de Dados, após Aprovação Ética.**

Local e data: 18 de Março de 2026

Assinatura do Responsável Institucional

Nome: Ademir Walckoff

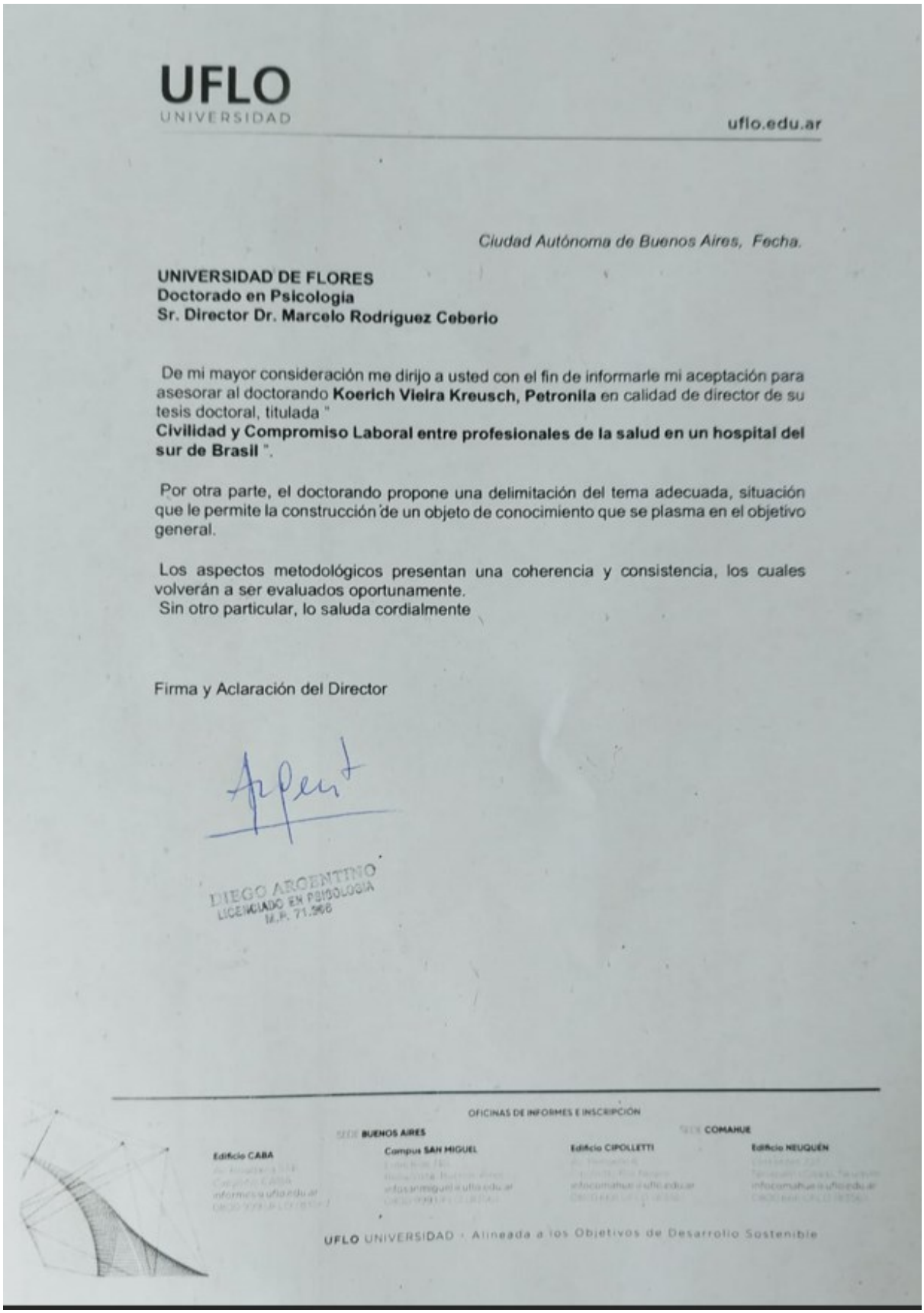
Cargo Diretor CRM SC 1439

Carimbo da Instituição

86.708.591/0001-71
CENTRO DE MEDICINA E DIAGNÓSTICO
PALHOÇA S/S LTDA
Rua Caetano Silveira de Matos, 2831
Centro - CEP 88130-005
Fone: (048) 3878-8600
PALHOÇA - SC

Ademir Walckoff
CRM/SC 1439

Carta del Director de Tesis UFLO



UFLO
UNIVERSIDAD

uflo.edu.ar

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Fecha.

UNIVERSIDAD DE FLORES
Doctorado en Psicología
Sr. Director Dr. Marcelo Rodriguez Ceberio

De mi mayor consideración me dirijo a usted con el fin de informarle mi aceptación para asesorar al doctorando **Koerich Vieira Kreusch, Petronila** en calidad de director de su tesis doctoral, titulada "
Civilidad y Compromiso Laboral entre profesionales de la salud en un hospital del sur de Brasil ".

Por otra parte, el doctorando propone una delimitación del tema adecuada, situación que le permite la construcción de un objeto de conocimiento que se plasma en el objetivo general.

Los aspectos metodológicos presentan una coherencia y consistencia, los cuales volverán a ser evaluados oportunamente.
Sin otro particular, lo saluda cordialmente

Firma y Aclaración del Director

DIEGO ARGENTINO
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
M.P. 71.966

OFICINAS DE INFORMES E INSCRIPCIÓN

SEDE BUENOS AIRES
Edificio CABA
Campus SAN MIGUEL

SEDE COMAHUE
Edificio CIPOLLETTI
Edificio NEUQUÉN

UFLO UNIVERSIDAD - Alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible