

Manuscrito Final Incivilidad (1).docx

 Universidad Peruana Union

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::29566:604054789

Fecha de entrega

1 jul 2026, 2:03 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

1 jul 2026, 2:04 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

Manuscrito Final Incivilidad (1).docx

Tamaño del archivo

383.5 KB

18 páginas

7346 palabras

39.836 caracteres

10% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado

Fuentes principales

- 7%  Fuentes de Internet
- 6%  Publicaciones
- 7%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 7%  Fuentes de Internet
- 6%  Publicaciones
- 7%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Publicación	Barreto, Jorge Luis Gómez Jorge, Luis Edwin Gonzales Martínez, Armando Vice...	<1%
2	Trabajos entregados	Universitat Oberta de Catalunya on 2026-03-08	<1%
3	Internet	repositorio.usmp.edu.pe	<1%
4	Internet	www.aemarkcongresos.com	<1%
5	Publicación	Otiede, Patricia Oghale. "Employee Engagement and Perceived Organizational Su...	<1%
6	Internet	repositorio.ucsm.edu.pe	<1%
7	Internet	tesis.pucp.edu.pe	<1%
8	Publicación	Guo, Yuanfang. "Preschool Teachers' Sense of Teaching Efficacy: Scale Developme...	<1%
9	Trabajos entregados	Universidad TecMilenio on 2024-04-15	<1%
10	Internet	www.risti.xyz	<1%
11	Trabajos entregados	Cabarrus College of Health Sciences on 2026-03-24	<1%

12	Publicación	Andrade Rodas, Francisco E.. "Relacion entre Propiedad, Gobierno y Equipo Geren...	<1%
13	Trabajos entregados	Universitat Oberta de Catalunya on 2026-06-22	<1%
14	Publicación	M. Jesús López-Miguens, Encarnación González-Vázquez, M. José García-Rodríguez...	<1%
15	Internet	repository.usta.edu.co	<1%
16	Internet	repositorio.unap.edu.pe	<1%
17	Publicación	Silva Fuentes, Andrea Elena. "Incremento de Productividad a Través de la Reducci...	<1%
18	Internet	civilica.com	<1%
19	Internet	repositorio.esan.edu.pe	<1%
20	Trabajos entregados	National Economics University on 2026-05-06	<1%
21	Trabajos entregados	Universitat Oberta de Catalunya on 2026-06-07	<1%
22	Trabajos entregados	Unviersidad de Granada on 2025-03-06	<1%
23	Internet	grupomainjobs.com	<1%
24	Internet	repositorio.upeu.edu.pe	<1%
25	Internet	www.scielo.br	<1%

26	Publicación	Collantes Loo, Jimena. "Integración de la comunicación en los modelos sanitarios:...	<1%
27	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
28	Internet	repositorio.up.edu.pe	<1%
29	Internet	roderic.uv.es	<1%
30	Internet	sajhrm.co.za	<1%
31	Internet	scientiaetpraxis.amidi.mx	<1%
32	Internet	www.aemark.es	<1%
33	Internet	www.fepafem.org.ve	<1%
34	Internet	www.tdx.cat	<1%
35	Trabajos entregados	Integración ABbL on 2026-05-15	<1%
36	Publicación	Salazar, Jubalt Rafael Alvarez. "Determinantes de la Supervivencia de Startups Pe...	<1%
37	Trabajos entregados	Universidad Europea de Madrid on 2026-04-25	<1%
38	Trabajos entregados	Universidad Tecnológica del Perú on 2025-12-12	<1%
39	Trabajos entregados	Universitat Oberta de Catalunya on 2026-03-05	<1%

40	Internet	github.com	<1%
41	Internet	sedici.unlp.edu.ar	<1%
42	Internet	www.econstor.eu	<1%
43	Internet	www.escuelavga.com	<1%
44	Internet	www.laverdadcatolica.org	<1%
45	Internet	www.produccioncientificaluz.org	<1%
46	Publicación	Lanero Carrizo, Sandra. "Humanizacion De La atencion Prenatal: Impacto Sobre L...	<1%
47	Trabajos entregados	Pontificia Universidad Catolica del Peru on 2023-12-19	<1%
48	Trabajos entregados	Universidad del Norte, Colombia on 2019-11-15	<1%
49	Publicación	Fowler, Tracie Re-Nay. "Relationship Between Workplace Incivility, Job Satisfactio...	<1%
50	Publicación	Mustafa Aslan, Zeki Çetin, Esra Hatipoğulları. "Fear of Violence and Work Alienati...	<1%
51	Publicación	Thompson, T'Noya W.. "Does Culture Eat Talent? A Quantitative Study Exploring t...	<1%
52	Trabajos entregados	Tilburg University on 2026-06-13	<1%
53	Trabajos entregados	Uniminuto Virtual on 2026-04-06	<1%

54

Trabajos
entregados

Universitat Oberta de Catalunya on 2026-02-17

<1%

24

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**ESCUELA DE POSGRADO****UNIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

6

Incivilidad laboral e intención de rotación en trabajadores del sector salud de Lima Este: rol mediador del engagement laboral

Mandamiento Pocco Yonathan Joseph
Villanueva Guillen Consuelo Gabriela
Yauri Garcia Deysi Karol

Asesor:
Dra. Gladys Toyohama

2026

Incivilidad laboral e intención de rotación en trabajadores del sector salud de Lima Este: rol mediador del engagement laboral

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre la incivilidad laboral y la intención de rotación, así como el rol mediador del engagement laboral en trabajadores del sector salud de Lima Este. Se empleó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal y alcance explicativo. La muestra estuvo conformada por 476 trabajadores seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Se aplicaron la Workplace Incivility Scale (WIS), la versión ultrabreve de la Utrecht Work Engagement Scale (UWES-3) y la Turnover Intention Scale (TIS-6). Durante la evaluación del modelo de medida, la TIS-6 fue depurada y quedó conformada por tres ítems (RI2, RI3 y RI5) debido a que RI1, RI4 y RI6 presentaron cargas factoriales por debajo del umbral recomendado para PLS-SEM. Los resultados del modelo PLS-SEM evidenciaron que la incivilidad laboral se relaciona positiva y significativamente con la intención de rotación ($\beta = .485$; $p < .001$) y negativamente con el engagement laboral ($\beta = -.279$; $p < .001$). Asimismo, el engagement laboral se relacionó negativamente con la intención de rotación ($\beta = -.201$; $p < .001$). El efecto indirecto fue significativo ($\beta = .056$; $p < .001$), lo que confirma una mediación parcial. Los coeficientes de determinación fueron $R^2 = .34$ para la intención de rotación y $R^2 = .08$ para el engagement. La incivilidad en el lugar de trabajo incrementa directamente la intención de rotación y, de manera indirecta, debilita el engagement a través de sus efectos perjudiciales sobre el compromiso. Esto refleja algo que no es exclusivo del contexto peruano sino que apunta a una dificultad más amplia que comparten buena parte de los sistemas de salud de América Latina, la de cómo cuidar a quienes cuidan y gestionar el talento humano en condiciones laborales que todavía no han sido suficientemente estudiadas ni atendidas.

Palabras clave: incivilidad laboral; intención de rotación; engagement laboral; trabajadores del sector salud; PLS-SEM.

Abstract

This study explored how workplace incivility relates to turnover intention and whether work engagement plays a mediating role in that relationship, focusing on healthcare workers in Lima Este, Peru. To examine this, a quantitative, cross-sectional design was used, with a sample of 476 workers selected through convenience sampling. The Workplace Incivility Scale (WIS), the ultra-short Utrecht Work Engagement Scale (UWES-3), and the Turnover Intention Scale (TIS-6) were administered. During the measurement model assessment, the TIS-6 was reduced to three items (RI2, RI3, and RI5) after RI1, RI4, and RI6 showed factor loadings below the recommended PLS-SEM threshold. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) revealed that workplace incivility was positively and significantly associated with turnover intention ($\beta = .485$; $p < .001$) and negatively associated with work engagement ($\beta = -.279$; $p < .001$). Work

engagement, in turn, was negatively associated with turnover intention ($\beta = -.201$; $p < .001$). The indirect effect was statistically significant ($\beta = .056$; $p < .001$), confirming partial mediation ($R^2 = .34$ for turnover intention; $R^2 = .08$ for work engagement). These findings indicate that workplace incivility increases turnover intention both directly and indirectly through the erosion of work engagement. Overall, this study provides empirical evidence on the incivility–engagement–turnover intention chain among Peruvian healthcare workers, extending the JD-R and AET frameworks to a Latin American public health context. The findings underscore the need for institutional interventions targeting incivility prevention and engagement reinforcement, particularly in precarious employment settings where workers have limited access to formal labor protections.

Keywords: workplace incivility; turnover intention; work engagement; healthcare workers; PLS-SEM.

1. Introducción

Hay comportamientos en el trabajo que no llegan a ser acoso, que no dejan marca visible, pero que van desgastando a quien los recibe. Nadie habla de esto en las reuniones de personal. No aparece en los informes de clima organizacional ni en las capacitaciones de fin de año. Pero está ahí, como la respuesta que se corta antes de terminar, el comentario que roza sin llegar a golpear, la persona que deja de ser invitada sin que nadie lo diga en voz alta. En su estudio, (Andersson & Pearson, 1999) pusieron nombre a todo eso, hace más de dos décadas y lo llamaron incivildad laboral definiéndolo como conductas de baja intensidad e intención ambigua que van erosionando, casi en silencio, las normas de respeto que hacen posible trabajar con otros. Esa ambigüedad no es un detalle menor porque es exactamente lo que le da al fenómeno su capacidad de persistir. Si no puedes nombrarlo con precisión, tampoco puedes reportarlo. Y si no puedes reportarlo, se instala. Con el tiempo, ese tipo de exposición sostenida se traduce en deterioro del bienestar psicológico, agotamiento emocional y distancia frente al trabajo (Han et al., 2022; Yaqoob et al., 2025) y también en algo más concreto como la idea, cada vez más firme, de buscar otro lugar donde estar (Han et al., 2022; Namin et al., 2022).

Trabajar en salud pública en el Perú no es fácil, dado que el ritmo de trabajo del personal se vuelve cada vez más difícil, considerando que las guardias se extienden, el personal no alcanza, y las jerarquías son rígidas. En ese contexto las fricciones entre colegas no son la excepción sino algo casi inevitable, y el problema empieza cuando esas fricciones se convierten en trato irrespetuoso y nadie las detiene, porque el daño en ese punto ya no se queda en quien lo recibe sino que se extiende hacia la calidad de la atención y hacia riesgos reales para quien está al otro lado de la camilla (Alquwez, 2023; Martin & Zadinsky, 2022) y si encima ese trabajador termina pensando seriamente en irse la institución también pierde, porque hay que contratar de nuevo, volver a capacitar y cubrir turnos con personal que ya estaba al límite (Durmuş et al., 2024; Zhu et al., 2023), lo que convierte un problema interpersonal en un problema organizacional.

La Teoría de Demandas y Recursos Laborales, JD-R (Bakker & Demerouti, 2017), sostiene algo que en el fondo cualquier trabajador ya sabe aunque no lo haya leído en ningún manual. Trabajar tiene un costo, y ese costo se paga con recursos que no se regeneran solos. Cuando la incivilidad empieza a formar parte del paisaje cotidiano del trabajo, va restando sin avisar, a veces es la energía con la que alguien salía de casa pensando en el turno, a veces son las ganas de hacer algo más de lo que le toca, a veces es simplemente la sensación de que esforzarse tiene sentido, y todo eso se va sin que nadie registre exactamente el momento en que ocurrió. Si nada repone lo que se pierde, el engagement se va apagando hasta que la dedicación se vuelve simple cumplimiento, el vigor se convierte en resistencia y en algún momento la persona empieza a calcular, casi sin darse cuenta, cuánto tiempo le falta para irse (Schaufeli et al., 2002).

La Teoría de Eventos Afectivos, AET (Weiss et al., 1996), propone algo que cualquier trabajador reconocería si se lo explicaran. Hay momentos que marcan aunque nadie los haya visto venir, un comentario delante de otros, una orden que humilla sin necesidad, una exclusión que no se justifica. No importa cuánto tiempo lleve alguien en el puesto ni qué tan comprometido estuviera esa mañana, porque ciertas interacciones generan una reacción emocional que no espera permiso para instalarse y cuando eso ocurre algo en la relación con el trabajo se mueve, no siempre de forma permanente pero sí de forma real.

Lo que se sabe sobre esta relación viene casi en su totalidad de estudios realizados en Estados Unidos, Europa del norte o Asia (Han et al., 2022; Namin et al., 2022). América Latina aparece poco, y el Perú prácticamente no aparece. Una búsqueda en Scopus, PubMed y PsycINFO entre 2015 y 2025 no encontró ningún estudio que haya trabajado estas tres variables juntas en personal de salud peruano. Ese vacío ya sería razón suficiente para investigarlo, pero no es el único problema. Cuando los estudios disponibles sí han mirado qué ocurre entre la incivilidad y las ganas de irse, casi siempre terminaron fijándose en el burnout o el estrés (Durmuş et al., 2024; Lee et al., 2024), lo cual tiene cierta lógica porque son consecuencias visibles, medibles y con bastante literatura detrás. El engagement lleva a una pregunta diferente y en cierto modo más incómoda, no por lo que destruye sino por lo que se pierde, ese vínculo progresivo con el trabajo que un día simplemente dejó de estar y que pocas veces alguien supo identificar cuándo empezó a irse. Esa pregunta, hasta donde se pudo rastrear, nadie la había hecho todavía en este contexto.

Ninguna de las dos teorías alcanza sola para explicar lo que pasa, y esa es precisamente la razón de usarlas juntas. La JD-R describe un proceso lento donde el desgaste se acumula sin que nadie lo vea venir, la AET describe algo más puntual donde un solo evento puede mover una actitud sin necesidad de historial previo, y cuando se combinan permiten entender algo que los datos de este estudio después confirman: que el engagement efectivamente media entre la incivilidad y las ganas de irse, pero no lo explica todo, porque una parte de ese camino ocurre de forma más directa y no necesita intermediarios. El objetivo fue examinar el efecto de la incivilidad laboral sobre la intención de rotación en trabajadores del sector salud de Lima Este, analizando el rol mediador del engagement mediante un modelo PLS-SEM.

2. Marco teórico y desarrollo de hipótesis

2.1 Incivilidad laboral

De acuerdo con Andersson & Pearson, (1999), la incivilidad en el lugar de trabajo se definió como un comportamiento desviado de baja intensidad que carece de intención clara de causar daño. A diferencia de las agresiones visibles, raramente se traduce en una confrontación abierta y pública; ocurre en la dinámica interrelacional cotidiana, como ignorar opiniones, interrumpir a la otra persona mientras habla, hacer comentarios peyorativos, falta de receptividad. Es tan ambigua que hace que la víctima cuestione cómo interpretar o responder, permitiendo que la exposición y sus efectos la desgasten con el tiempo (Yaqoob et al., 2025).

Desde una perspectiva taxonómica, la incivilidad puede presentarse de dos formas: experimentada directamente, cuando el trabajador es el blanco de la conducta, o presenciada, cuando observa que estas conductas se dirigen hacia otras personas. Ambas formas se han asociado con consecuencias actitudinales negativas, aunque la incivilidad experimentada muestra efectos más consistentes (Han et al., 2022). En personal sanitario, estudios recientes han confirmado su relación con estrés, burnout, presenteísmo e intención de rotación (Durmuş et al., 2024; Kavaklı & Yildirim, 2022; Lee et al., 2024).

2.2 Intención de rotación

La intención de rotación se refiere a la predisposición consciente del trabajador a abandonar voluntariamente su organización y constituye uno de los predictores más próximos del abandono laboral efectivo (Durmuş et al., 2024; Minzlaff et al., 2025). En el sector salud, la rotación incrementa los costos de reclutamiento y capacitación, reduce la experiencia acumulada, sobrecarga al personal que permanece en la organización y debilita la continuidad asistencial (Zhu et al., 2023). En la muestra analizada, la presencia de contratos por locación de servicios y contratos CAS permite contextualizar la vulnerabilidad laboral de los participantes frente a experiencias organizacionales negativas.

2.3 Engagement laboral

El engagement laboral es un estado mental positivo y gratificante relacionado con el trabajo que se manifiesta en términos de vigor, dedicación y absorción (Schaufeli et al., 2002). No es una moda pasajera ni un placer temporal, sino un estado mental duradero. La teoría JD-R sostiene que el compromiso se ve impulsado por recursos como el apoyo organizacional, la autonomía y el reconocimiento, así como por un liderazgo de calidad; en cambio, si las demandas son más evidentes que los recursos disponibles, el compromiso se deteriora ((Bakker & Demerouti, 2017). La incivilidad en el lugar de trabajo es una demanda interpersonal que va erosionando lentamente la energía, la motivación y el vínculo del trabajador con la organización.

La incivilidad es una forma de demanda psicosocial interpersonal que, al desencadenarse, agota la energía emocional y la confianza, o la motivación en el trabajo. Sus efectos perjudiciales no se limitan a la incomodidad, sino que se manifiestan como una retirada gradual tanto del trabajo como de los demás. En contraste con otras demandas laborales relacionadas con la carga de tareas,

la descortesía afecta directamente la calidad de las relaciones. Por ello, sus efectos pueden extenderse más allá de la jornada laboral mediante la rumiación, entendida como la tendencia a seguir pensando en lo ocurrido incluso después de que el evento ha terminado (Demskey et al., 2019).

La Teoría de Eventos Afectivos (Weiss et al., 1996) ayuda a completar esta explicación, al plantear que los acontecimientos cotidianos del trabajo pueden generar respuestas emocionales capaces de influir en las actitudes laborales. Desde esta perspectiva, un episodio de incivilidad no es solo una interacción desagradable; puede convertirse en un evento negativo que produce frustración, debilita la motivación y, si se repite en el tiempo, termina afectando actitudes más estables, como el engagement y el deseo de permanecer en la organización. La integración de JD-R y AET permite explicar por qué la mediación del engagement es parcial: la JD-R describe el proceso de deterioro motivacional, mientras que la AET da cuenta de los efectos afectivos directos de la incivilidad sobre la intención de rotación que no pasan necesariamente por el engagement.

2.4 Desarrollo de hipótesis

La evidencia meta-analítica muestra que la incivilidad laboral se relaciona positivamente con la intención de rotación (Namin et al., 2022). Estudios en personal de enfermería han confirmado esta asociación (Durmuş et al., 2024; Kavaklı & Yildirim, 2022; Lee et al., 2024). Por ello:

H1. La incivilidad laboral se relaciona positiva y significativamente con la intención de rotación en trabajadores del sector salud de Lima Este.

Estudios recientes muestran que la incivilidad se asocia con menor engagement a través de mecanismos emocionales y sociales (Gan et al., 2023; Guo et al., 2022; Han et al., 2022). En consecuencia:

H2. La incivilidad laboral se relaciona negativa y significativamente con el engagement laboral en trabajadores del sector salud de Lima Este.

El engagement laboral se ha identificado como factor protector frente a la intención de rotación, y su fortalecimiento contribuye a reducir el abandono en contextos exigentes (Bai et al., 2023; Zhu et al., 2023). Por tanto:

H3. El engagement laboral se relaciona negativa y significativamente con la intención de rotación en trabajadores del sector salud de Lima Este.

La relación entre incivilidad e intención de rotación puede explicarse parcialmente a través del engagement. Si bien estudios previos han examinado mediadores como burnout y estrés laboral (Durmuş et al., 2024; Lee et al., 2024), el engagement ofrece una explicación desde una perspectiva positiva basada en la pérdida de motivación y dedicación. En consecuencia:

7

H4. El engagement laboral media parcialmente la relación entre la incivilidad laboral y la intención de rotación en trabajadores del sector salud de Lima Este.

En el modelo propuesto, la incivilidad laboral (WI) actúa como variable independiente, el engagement laboral (EL) como mediador y la intención de rotación (RI) como variable dependiente (ver Figura 1).

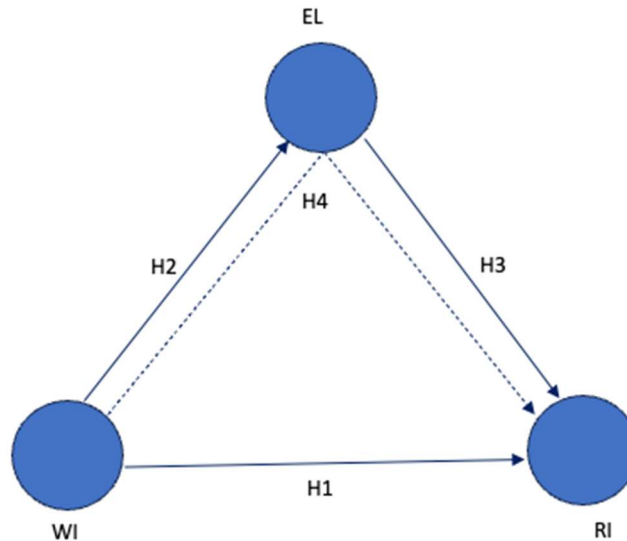


Figura 1. Modelo teórico propuesto

3. Método

3.1 Diseño y participantes

El estudio empleó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal y alcance explicativo. Los estudios transversales permiten analizar asociaciones entre variables en una población definida en un punto específico del tiempo, sin posibilidad de establecer causalidad definitiva (Wang & Cheng, 2020). La población objetivo estuvo conformada por trabajadores del sector salud de Lima Este pertenecientes a establecimientos del primer y segundo nivel de atención de la red pública.

La muestra final estuvo conformada por 476 trabajadores, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Se administró un cuestionario digital autoadministrado, difundido por correo electrónico. Siendo que es una estrategia habitual en investigaciones aplicadas en contextos sanitarios, sus resultados deben interpretarse con prudencia cuando se busca extrapolarlos a la población de referencia (Stratton, 2021). El tamaño de la muestra se midió mediante la regla de los 10 veces en PLS-SEM y los criterios de potencia estadística de efectos pequeños, dado que puede considerarse que la muestra es adecuada.

Los participantes recibieron información sobre el propósito del estudio, el carácter voluntario de su participación, la confidencialidad de los datos y el uso académico de la información recolectada. Solo se incluyeron las respuestas de quienes otorgaron consentimiento informado. La muestra estuvo conformada mayoritariamente por mujeres (69.54%), con edades predominantes entre 30 y 39 años (53.99%), 67.44% en funciones asistenciales y 55.67% con contrato por locación de servicios (ver Tabla 1).

Tabla 1

Características sociodemográficas (n = 476)

Característica	Categoría	Frecuencia	Porcentaje (%)
Género	Femenino	331	69.54%
	Masculino	145	30.46%
Rango de edad	18-29 años	98	20.59%
	30-39 años	257	53.99%
	40-65 años	121	25.42%
Área de trabajo	Asistencial	321	67.44%
	Administrativo	155	32.56%
Tipo de contrato	Nombrado	49	10.29%
	CAS	162	34.03%
	Locación de servicio	265	55.67%

Nota. Los rangos de edad son mutuamente excluyentes. CAS = Contrato Administrativo de Servicios.

3.2 Instrumentos de medición

La incivilidad laboral fue medida mediante la versión breve de la Workplace Incivility Scale (WIS; Matthews & Ritter, 2016), validada en español por (Di Marco et al., 2018) en trabajadores españoles. Dado que la validación disponible corresponde a un contexto ibérico, previo a la aplicación se realizó un piloto con 15 trabajadores del sector salud para verificar la comprensión semántica de los ítems en el contexto de Lima Este, confirmándose la pertinencia del lenguaje sin necesidad de ajustes. La WIS consta de cuatro ítems con escala tipo Likert de cinco puntos (valores más altos = mayor exposición a incivilidad).

El engagement laboral fue evaluado mediante la versión ultrabreve de la Utrecht Work Engagement Scale (UWES-3; Schaufeli et al., 2019), validada en trabajadores peruanos por (Calderón De la Cruz et al., 2022). Consta de tres ítems que representan vigor, dedicación y absorción, con escala tipo Likert de seis puntos (valores más altos = mayor engagement).

La intención de rotación fue medida con la Turnover Intention Scale en su versión de seis ítems (TIS-6; Bothma & Roodt, 2013), con escala tipo Likert de cinco puntos. Los ítems RI4 y RI6 estaban formulados en sentido inverso, por lo que se recodificaron aplicando la fórmula 6 – puntaje original antes de cualquier análisis. Sin embargo, al evaluar el modelo de medida, estos

dos ítems junto con RI1 mostraron cargas factoriales por debajo del umbral de .70 recomendado para PLS-SEM (Hair et al., 2014), lo que obligó a replantear la escala.

El bajo rendimiento de los ítems inversos no es un hallazgo aislado. Está documentado que este tipo de ítems puede introducir un efecto de método relacionado con la dirección de la escala, especialmente en instrumentos de autorreporte aplicados en diseños transversales (Podsakoff et al., 2003). En este caso, ese parece haber sido el problema.

El modelo final trabajó con los tres ítems que sí funcionaron: RI2, RI3 y RI5. Esta versión depurada conserva lo esencial del constructo, la intención activa de buscar otro trabajo y de abandonar la organización, pero cubre menos terreno que la escala original. Eso es una limitación real, y conviene reconocerla como tal.

3.3 Procedimiento analítico

El análisis se realizó con PLS-SEM mediante el software WarpPLS 8.0 (Know, 2014; Kock, 2011). El procedimiento analítico se desarrolló en dos etapas.

Para evaluar el modelo de medida se revisaron varios indicadores en conjunto: la consistencia interna a través del alfa de Cronbach, la confiabilidad compuesta (CR), la varianza media extraída (AVE) y las cargas factoriales de cada indicador. La validez discriminante se examinó con el criterio HTMT, usando un umbral conservador de .85 como referencia. Como paso adicional, se estimó un modelo de factor único de Harman para explorar si el sesgo de método común (CMB) podría estar distorsionando los resultados, es decir, si un solo factor general era capaz de explicar la mayor parte de la varianza del modelo.

En el modelo estructural se examinaron los coeficientes de ruta (β) para evaluar la dirección y la fuerza de cada relación, junto con los coeficientes de determinación (R^2) para estimar cuánta varianza explicaba el modelo en cada variable endógena. El contraste de hipótesis se realizó mediante bootstrap con 5.000 remuestreos. La significancia de los efectos directos e indirectos se determinó a partir de los valores p, considerando como criterio $p < .05$. También se reportaron los índices de ajuste del modelo: coeficiente de ruta promedio (APC), R^2 promedio (ARS) y factor de inflación de la varianza promedio (AVIF), de acuerdo con los criterios de (Kock, 2011).

4. Resultados

4.1 Preparación de los datos y estadísticos descriptivos

El análisis se realizó con la muestra completa de 476 trabajadores. Se recodificaron RI4 y RI6 por su orientación inversa y se imputaron por la media dos valores perdidos en WI3. Los estadísticos descriptivos mostraron que los ítems de incivilidad laboral presentaron medias entre 2.06 y 2.92, indicando niveles bajos a moderados; los ítems de engagement, entre 3.72 y 4.11; y los ítems de intención de rotación (versión depurada), entre 2.58 y 4.00.

Respecto al CMB, el modelo de factor único de Harman mostró que el primer factor explicó el 31.4% de la varianza total, por debajo del umbral del 50% considerado problemático (Podsakoff et al., 2003), lo que no indica un sesgo de método común severo.

4.2 Modelo de medida

La evaluación del modelo de medida evidenció indicadores adecuados para los tres constructos. La incivilidad laboral obtuvo $\alpha = .758$, CR = .845 y AVE = .580. El engagement laboral presentó $\alpha = .799$, CR = .870 y AVE = .691. La intención de rotación (versión depurada) obtuvo $\alpha = .738$, CR = .852 y AVE = .659. Todos los constructos superaron los valores mínimos recomendados (AVE > .50; CR > .70). Las cargas factoriales se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2

Confiabilidad, validez convergente y cargas factoriales del modelo de medida

Constructo	Ítem	Carga factorial	Alfa	CR	AVE
WI	WI1	.673	.758	.845	.580
WI	WI2	.792			
WI	WI3	.845			
WI	WI4	.732			
EL	EL1	.887	.799	.870	.691
EL	EL2	.909			
EL	EL3	.733			
RI	RI2	.847	.738	.852	.659
RI	RI3	.861			
RI	RI5	.720			

Nota. WI = incivilidad laboral; EL = engagement laboral; RI = intención de rotación; CR = confiabilidad compuesta; AVE = varianza media extraída. ^a WI1 presenta carga < .70; fue retenido porque el constructo mantiene AVE > .50 y CR > .70.

Durante la evaluación del modelo de medida, el ítem WI1 mostró una carga factorial de .673, algo por debajo del umbral de .70 recomendado para PLS-SEM (Hair et al., 2014). Sin embargo, se decidió conservarlo, y esa decisión se apoyó en dos razones.

La primera razón es estadística y (Chin, 1998) señala que cargas entre .60 y .70 son aceptables cuando el constructo en su conjunto se comporta bien, y ese era el caso. La incivilidad laboral mantuvo un AVE de .580 y una CR de .845, ambos por encima de los umbrales recomendados, lo que indica que el constructo sigue siendo sólido a pesar de la carga subóptima de ese ítem. La segunda razón tiene que ver con el contenido, WI1 captura la exclusión interpersonal, una dimensión conceptualmente distinta a la que cubren los demás ítems, más orientados a conductas de descortesía verbal y actitudinal. Eliminarlo habría empobrecido la representación del constructo sin ofrecer ninguna mejora psicométrica real a cambio (Hair et al.,

2019). Dicho esto, la carga por debajo del umbral ideal es una limitación menor del modelo de medida, y conviene tenerla presente al interpretar los resultados.

10 Para evaluar la validez discriminante se utilizó el criterio HTMT. Los tres valores obtenidos, .153 entre incivilidad y engagement, .795 entre incivilidad e intención de rotación, y .425 entre engagement e intención de rotación, se mantuvieron por debajo del umbral conservador de .85 (Tabla 3), lo que indica que los constructos miden dimensiones distintas.

35 **Tabla 3**

Validez discriminante mediante el criterio HTMT

Constructo	WI	EL	RI
WI	—		
EL	.153	—	
RI	.795	.425	—

Nota. Todos los valores HTMT < .85 (umbral conservador). WI = incivilidad laboral; EL = engagement laboral; RI = intención de rotación.

4.3 Modelo estructural

21 Los índices de ajuste del modelo fueron satisfactorios: APC = .322 ($p < .001$), ARS = .210 ($p < .001$), AVIF = 1.086 (< 3.3 , umbral aceptable; Kock, 2011). El modelo estructural explicó el 8.0% de la varianza del engagement laboral ($R^2 = .08$) y el 34.0% de la intención de rotación ($R^2 = .34$). El R^2 de .08 indica que el modelo explica una porción pequeña de la varianza del engagement laboral. Esto no es necesariamente una falla del modelo; la propia teoría JD-R advierte que el engagement depende de muchos factores a la vez: el liderazgo, el apoyo organizacional, la autonomía, el clima psicológico, entre otros (Bakker & Demerouti, 2017). Ninguno de ellos fue incluido aquí, lo que explica buena parte de ese margen sin explicar.

2 **Tabla 4**

Contraste de hipótesis del modelo estructural

Hipótesis	Ruta	β	p	Decisión
H1	WI $\rightarrow$ RI	.485	< .001	Soportada
H2	WI $\rightarrow$ EL	-.279	< .001	Soportada
H3	EL $\rightarrow$ RI	-.201	< .001	Soportada
H4	WI $\rightarrow$ EL $\rightarrow$ RI	.056	< .001	Soportada

4 Nota. WI = incivilidad laboral; EL = engagement laboral; RI = intención de rotación.

Los contrastes de hipótesis respaldaron H1, H2, H3 y H4. La incivilidad laboral mostró el efecto directo más fuerte del modelo ($\beta = .485$). El efecto indirecto resultó positivo y significativo

($\beta = .056$), lo que confirma que el engagement laboral cumple un rol mediador parcial en la relación entre incivilidad e intención de rotación. En términos proporcionales, ese efecto representa alrededor del 10.4% del efecto total ($\beta = .541$), una contribución real, pero modesta. El engagement transmite parte del impacto de la incivilidad, aunque la mayor parte del proceso ocurre por otras vías.

5. Discusión

El hallazgo que se repite con más fuerza a lo largo del modelo es el vínculo entre la incivilidad en el trabajo y las ganas de irse. Cuando alguien aguanta día a día comportamientos irrespetuosos o desconsiderados de sus compañeros o superiores, la idea de buscar otro trabajo deja de ser un pensamiento vago y se convierte en algo más concreto. Esto no sorprende del todo, otros estudios han llegado a conclusiones similares, incluyendo un metaanálisis amplio de Namin et al., (2022) y trabajos enfocados específicamente en enfermeras y enfermeros (Durmuş et al., 2024; Kavaklı & Yildirim, 2022). Ahora bien, en el caso del sistema de salud peruano hay un matiz que no se puede ignorar. Buena parte de quienes participaron en el estudio no tiene un contrato estable, trabaja bajo la figura de locación de servicios, que básicamente los deja sin muchas de las protecciones laborales básicas. Y eso cambia bastante las cosas. Cuando el ambiente ya es difícil de tolerar y encima el trabajador sabe que su posición es frágil, la decisión de irse se vuelve todavía más comprensible, casi inevitable.

La incivilidad en el trabajo también afecta el engagement, aunque de forma menos pronunciada. Tiene sentido que así sea, porque el engagement no depende de una sola cosa. Hay otros factores que también pesan, como el liderazgo, el apoyo que siente el trabajador, cuánta autonomía tiene, si percibe que puede hablar sin miedo, aunque ninguno de esos entró en este modelo (Bakker & Demerouti, 2017). Entonces, que el efecto sea moderado no significa que el hallazgo no valga; más bien confirma que la incivilidad es uno de los ingredientes que erosionan el engagement, no el único. Y hay evidencia que lo respalda, como el estudio de Gan et al., (2023) y (Guo et al., 2022) ya habían identificado mecanismos emocionales y cognitivos que apuntan en la misma dirección. Pero lo que añade la evidencia más reciente en hospitales es todavía más preocupante: la incivilidad no solo le hace daño a quien la padece directamente, sino que también se ha relacionado con un deterioro en la cultura de seguridad del paciente y con consecuencias que van mucho más allá del individuo (Freedman et al., 2025).

Que mayor engagement se asocie con menos intención de irse no sorprende, y coincide con lo que (Zhu et al., (2023) encontraron en enfermería. El efecto fue pequeño, pero eso no significa que no importe, porque dentro del modelo encaja con precisión y porque la lógica detrás es bastante reconocible. Cuando alguien llega al trabajo sintiéndose conectado con lo que hace, con energía y con la sensación de que su trabajo tiene algún sentido, sencillamente tiene menos motivos para mirar hacia afuera. El engagement no elimina los problemas del entorno, pero genera algo parecido a un piso, un vínculo con el trabajo que sostiene la permanencia incluso cuando las condiciones no acompañan.

28

El engagement media la relación entre incivilidad e intención de rotación, pero su papel en ese proceso es acotado. El efecto indirecto ($\beta = .056$) representa apenas el 10.4% del efecto total ($\beta = .541$), calculado con el procedimiento estándar de WarpPLS (Know, 2014), y ese porcentaje conviene leerlo como una aproximación razonable antes que como una cifra exacta, porque en modelos PLS-SEM con posibles no linealidades sumar efectos directos e indirectos tiene sus límites (Hair et al., 2019). Lo que domina el modelo es el efecto directo ($\beta = .485$), y eso dice algo que vale la pena detenerse a pensar. La incivilidad puede empujar a alguien a querer irse sin que el engagement haya colapsado primero, sin que haya un proceso largo de desgaste motivacional de por medio. Sentirse tratado de manera injusta, perder la confianza en la institución o percibir que el ambiente es hostil son experiencias que generan una reacción más inmediata, y a veces esa reacción es suficiente para que alguien empiece a buscar la salida sin necesitar más explicación. Esto encaja bien con la Teoría de los Eventos Afectivos, que plantea precisamente que los eventos negativos en el trabajo pueden moldear actitudes sin necesitar que intervenga ninguna variable de por medio.

17

Esto coincide con lo que encontraron Durmuş et al., (2024) y Lee et al., (2024), quienes trabajaron con mediadores como el estrés y el burnout y llegaron a magnitudes parecidas. La conclusión que se puede sacar de todo esto es que ningún mediador, por sí solo, alcanza para explicar del todo por qué la incivilidad lleva a alguien a querer irse. Parece que opera por varios caminos a la vez, y el engagement es uno de ellos, pero no cierra la historia.

5.1 Implicaciones teóricas

Este estudio aporta tres contribuciones teóricas que vale la pena destacar. La primera tiene dos dimensiones, una geográfica y otra conceptual. El modelo JD-R y la AET nacieron en contextos bastante distintos al sistema sanitario latinoamericano, pero sus predicciones funcionan igual. Lo que ambos marcos anticipan, el deterioro motivacional y el efecto directo de los eventos negativos, no parece estar atado a los lugares donde fueron pensados. Dicho esto, hay razones para pensar que lo encontrado no es exclusivo de esta muestra, sino que refleja algo más amplio sobre cómo funcionan los entornos sanitarios donde la carga de trabajo no cede, las relaciones entre colegas están permanentemente bajo presión y las condiciones organizacionales ofrecen poco respaldo.

La segunda contribución tiene que ver con una decisión que no es tan frecuente en este campo, porque buena parte de la investigación sobre incivilidad ha mirado hacia los mismos mediadores de siempre, el burnout, el estrés, el agotamiento (Durmuş et al., 2024; Lee et al., 2024), que son consecuencias comprensibles y bien documentadas pero que solo cuentan una parte de la historia, y lo que este estudio hace al incluir el engagement como mediador es abrir otro ángulo, el de un constructo que no pregunta por lo que se rompe sino por lo que se va perdiendo en silencio, ese vínculo motivacional con el trabajo que la incivilidad desgasta de a poco hasta que un día ya no está y la intención de irse se vuelve casi inevitable.

La tercera contribución viene de algo que el propio modelo reveló, y es que el engagement media la relación pero no la explica del todo, porque el efecto directo sigue siendo el más pesado y eso sugiere que lo que ocurre entre la incivilidad y la intención de irse es más enredado de lo que un solo mediador puede capturar, lo cual no es un problema sino más bien una señal de que queda trabajo por hacer, particularmente en la construcción de modelos que trabajen con varios mediadores simultáneos y que se aproximen mejor a la complejidad de lo que realmente sucede en los entornos laborales.

5.2 Implicaciones prácticas

Lo que encontró este estudio tiene implicaciones bastante concretas para quienes gestionan el talento humano en establecimientos de salud del primer y segundo nivel, y la pregunta de por dónde empezar no es difícil de responder si se mira el modelo con atención, porque el efecto más fuerte fue el directo, el que va de la incivilidad a la intención de irse sin pasar por ningún mediador, lo que indica que la prioridad tiene que estar en atacar ese problema desde su origen mediante protocolos claros de convivencia, formación en comunicación respetuosa y canales reales donde el personal pueda reportar situaciones de maltrato sin miedo a que eso les cueste algo (Alquwez, 2023; Martin & Zadinsky, 2022).

Este punto merece atención aparte porque en una muestra donde buena parte del personal trabaja bajo contratos precarios reportar un trato irrespetuoso no es una decisión sencilla, y cuando la estabilidad laboral es frágil y los mecanismos de protección son débiles o directamente inaccesibles hablar puede sentirse más como un riesgo que como una salida, razón por la cual tener un canal de reporte no alcanza si ese canal no es conocido, no genera confianza y no viene respaldado por garantías institucionales que la gente pueda verificar por sí misma.

Trabajar en el engagement también tiene sentido aunque como segunda línea antes que como reemplazo, porque reconocer cuando alguien hace bien su trabajo, darle más autonomía en cómo lo hace, contar con supervisores que realmente respalden y construir ambientes donde la gente pueda expresarse sin miedo son condiciones que según la evidencia contribuyen a que los trabajadores quieran quedarse (Zhu et al., 2023). Nada de eso resuelve el problema de la incivilidad, pero puede sostener el vínculo del trabajador con la institución mientras se avanza en cambios más de fondo.

5.3 Limitaciones y futuras líneas de investigación

La limitación más estructural es el diseño transversal. Recoger todos los datos en un mismo momento impide saber qué vino antes y qué vino después, y por tanto no se pueden establecer relaciones causales. Para eso harían falta estudios longitudinales que sigan el proceso a lo largo del tiempo. A eso se suma el muestreo por conveniencia, que acota el alcance de los resultados porque lo que se encontró describe bien a quienes participaron, pero pretenden que eso representa a todos los trabajadores de salud del Perú sería estirar las conclusiones más allá de lo que los datos pueden sostener.

Quedan también dos asuntos pendientes en los instrumentos, el primero relacionado con la TIS-6 que terminó funcionando con tres ítems porque los otros no rindieron, lo cual fue necesario pero dejó el constructo con menos cobertura de la ideal y abre la pregunta de si los ítems inversos fallaron por alguna razón sistemática o si se trata de un resultado puntual de esta muestra, algo que estudios futuros deberían revisar con más calma examinando la estructura factorial completa de esa escala en población peruana (Podsakoff et al., 2003), y el segundo relacionado con la WIS cuyo problema es distinto porque la validación disponible corresponde a un contexto ibérico (Di Marco et al., 2018). En este estudio se hizo un piloto semántico antes de aplicarla, pero eso no es lo mismo que una validación psicométrica formal. Queda pendiente hacerla en población peruana.

Por último, el modelo solo explica el 8% de la varianza del engagement, lo que deja claro que falta mucho por cubrir. El liderazgo, el apoyo organizacional percibido y el clima de seguridad psicológica son algunas de las piezas que podrían ayudar a completar ese cuadro. Incorporarlas en estudios futuros no es una sugerencia menor; es probablemente donde reside buena parte de la explicación que este modelo no alcanzó a capturar. Entre las líneas de investigación más prometedoras están examinar si el modelo se comporta igual en personal asistencial y administrativo, explorar si el tipo de contrato o el nivel de atención moderan las relaciones estudiadas, e identificar mediadores adicionales que ayuden a completar la explicación del proceso.

6. Conclusiones

En trabajadores del sector salud de Lima Este, la incivilidad laboral mostró ser el predictor más fuerte de la intención de rotación, con un efecto directo que se impuso sobre el resto del modelo ($\beta = .485$). Cuando las personas enfrentan conductas irrespetuosas en su entorno de trabajo, el deseo de salir crece, y lo hace principalmente por una vía directa, sin necesidad de que otros mecanismos intermedien.

El engagement laboral también entra en juego, pero de otra manera. Su rol mediador existe, es estadísticamente significativo, aunque su peso cuantitativo es modesto (β indirecto = .056; aproximadamente el 10.4% del efecto total). Dicho de otro modo, parte de la influencia de la incivilidad pasa a través del engagement, pero es una parte menor. La incivilidad golpea principalmente de frente.

Todo esto tiene una lectura práctica bastante directa: las instituciones que quieran reducir la rotación de su personal no pueden apostar solo por fortalecer el engagement, aunque eso ayude. El punto de partida tiene que ser la incivilidad misma, prevenirla, nombrarla y crear condiciones organizacionales donde no encuentre terreno fértil. El reconocimiento, el apoyo organizacional y un liderazgo de calidad son parte de esa respuesta, no un sustituto de ella.

Referencias

- Alquwez, N. (2023). Association between nurses' experiences of workplace incivility and the culture of safety of hospitals: A cross-sectional Study. *Journal of Clinical Nursing*, 32(1–2), 320–331. <https://doi.org/10.1111/jocn.16230>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. In * *Academy of Management Review* (Vol. 24, Number 3). <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>
- Bai, Y., Zhou, J., & He, W. (2023). How Employee Job Burnout, Work Engagement, and Turnover Intention Relate to Career Plateau during the Epidemic. *Social Sciences*, 12(7). <https://doi.org/10.3390/socsci12070394>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Calderón De la Cruz, G. A., Merino Soto, C., Reyes Ayala, I. F., & Luna Yon, K. V. (2022). Ultra short version of Utrecht Work Engagement Scale: validation in Peruvian workers. *Archivos de Prevencion Riesgos Laborales*, 25(1), 25–33. <https://doi.org/10.12961/aprl.2022.25.01.03>
- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En G. A. Marcoulides. *Modern Methods for Business Research*, 295–336.
- Demsky, C. A., Fritz, C., Hammer, L. B., & Black, A. E. (2019). Workplace Incivility and Employee Sleep: The Role of Rumination and Recovery Experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(2), 228–240. <https://doi.org/10.1037/ocp0000116>
- Di Marco, D., Martínez-Corts, I., Arenas, A., & Gamero, N. (2018). Spanish validation of the shorter version of the Workplace Incivility Scale: An employment status invariant measure. *Frontiers in Psychology*, 9(JUN). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00959>
- Durmuş, A., Ünal, Ö., Türkteviz, H., & Öztürk, Y. E. (2024). The effect of nurses' perceived workplace incivility on their presenteeism and turnover intention: The mediating role of work stress and psychological resilience. *International Nursing Review*, 71(4), 960–968. <https://doi.org/10.1111/inr.12950>
- Freedman, B., Li, W. W., Liang, Z., Hartin, P., & Biedermann, N. (2025). The prevalence of incivility in hospitals and the effects of incivility on patient safety culture and outcomes: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 81(9), 5603–5622. <https://doi.org/10.1111/jan.16111>
- Gan, S. K. E., Zeng, Y., & Wang, Z. (2023). Social anxiety mediates workplace incivility and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1320703>
- Guo, J., Qiu, Y., & Gan, Y. (2022). Workplace incivility and work engagement: The mediating role of job insecurity and the moderating role of self-perceived employability. *Managerial and Decision Economics*, 43(1), 192–205. <https://doi.org/10.1002/mde.3377>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review* (Vol. 31, Number 1, pp. 2–24). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. In

- European Business Review* (Vol. 26, Number 2, pp. 106–121). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Han, S., Harold, C. M., Oh, I. S., Kim, J. K., & Agolli, A. (2022). A meta-analysis integrating 20 years of workplace incivility research: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Journal of Organizational Behavior*, 43(3), 497–523. <https://doi.org/10.1002/job.2568>
- Kavaklı, B. D., & Yildirim, N. (2022). The relationship between workplace incivility and turnover intention in nurses: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 30(5), 1235–1242. <https://doi.org/10.1111/jonm.13594>
- Know, N. (2014). *Advanced mediating effects tests, multi-group analyses, and measurement model assessments in PLS-based SEM*. *International Journal of e-Collaboration*. <https://doi.org/https://doi.org/10.4018/ijec.2014010101>
- Kock, N. (2011). Using WarpPLS in e-collaboration studies: Descriptive statistics, settings, and key analysis results. *International Journal of E-Collaboration*, 7(2), 1–18. <https://doi.org/10.4018/jec.2011040101>
- Lee, S. E., Seo, J. K., & Macphee, M. (2024). Effects of workplace incivility and workload on nurses' work attitude: The mediating effect of burnout. *International Nursing Review*, 71(4), 1080–1087. <https://doi.org/10.1111/inr.12974>
- Martin, L. D., & Zadinsky, J. K. (2022). Frequency and outcomes of workplace incivility in healthcare: A scoping review of the literature. In *Journal of Nursing Management* (Vol. 30, Number 7, pp. 3496–3518). John Wiley and Sons Inc. <https://doi.org/10.1111/jonm.13783>
- Matthews, R. A., & Ritter, K. J. (2016). A concise, content valid, gender invariant measure of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 352–365. <https://doi.org/10.1037/ocp0000017>
- Minzlaff, K. A., Palmer, S., & Fillery-Travis, A. (2025). The significance and challenges of turnover and retention of millennial professionals. *Journal of Work-Applied Management*, 17(1), 34–49. <https://doi.org/10.1108/JWAM-07-2023-0062>
- Namin, B. H., Ogaard, T., & Roislien, J. (2022). Workplace incivility and turnover intention in organizations: A meta-analytic review. In *International Journal of Environmental Research and Public Health* (Vol. 19, Number 1). MDPI. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010025>
- Podsakoff, P., Lee, J.-Y., & MacKenzie, S. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577–591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Stratton, S. J. (2021). Population Research: Convenience Sampling Strategies. In *Prehospital and Disaster Medicine* (Vol. 36, Number 4, pp. 373–374). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/S1049023X21000649>
- Wang, X., & Cheng, Z. (2020). Cross-Sectional Studies: Strengths, Weaknesses, and Recommendations. In *Chest* (Vol. 158, Number 1, pp. S65–S71). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.chest.2020.03.012>

- Weiss, H., Cropanzano, R., & Staw, B. M. . (1996). *Research in organizational behavior : an annual series of analytical essays and critical reviews*. (Vol. 18). JAI Press Inc.
- Yaqoob, S., Shahzad, K., Faisal, M., Kitchlew, N., & Abualigah, A. (2025). Why, how, and when incivility unfolds in the workplace: a 24-year systematic literature review. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00525-5>
- Zhu, L. L., Wang, H. J., Xu, Y. F., Ma, S. T., & Luo, Y. Y. (2023). The Effect of Work Engagement and Perceived Organizational Support on Turnover Intention among Nurses: A Meta-Analysis Based on the Price-Mueller Model. In Yong Shian Goh (Ed.), *Journal of Nursing Management* (Vol. 2023). Wiley-Hindawi. <https://doi.org/10.1155/2023/3356620>