

**Universidad Católica de Santa María**

**Escuela de Postgrado**

**Maestría en Gestión Pública**



**Liderazgo inclusivo y su relación con el engagement laboral de los  
colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024**

Tesis presentada por la Bachiller:

**Amesquita Barrios, Vanessa Ysabel**

**ORCID: 0009-0003-4335-1820**

Para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Pública

Asesor:

**Dr. Manrique Salinas, José Antonio**

**ORCID: 0009-0004-1389-3378**

**Arequipa - Perú**

**2025**

UCSM-ERP

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR DE TESIS**

Arequipa, 19 de Marzo del 2025

**Dictamen: 013466-C-EPG-2025**

Visto el borrador del expediente 013466, presentado por:

**2018008722 - AMESQUITA BARRIOS VANESSA YSABEL**

Titulado:

**LIDERAZGO INCLUSIVO Y SU RELACIÓN CON EL ENGAGEMENT LABORAL DE LOS  
COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAYMA - AREQUIPA, 2024**

Nuestro dictamen es:

**APROBADO**

**29263741 - SUAREZ ZANABRIA JOSE ALEJANDRO  
DICTAMINADOR**



**29440909 - MOLINA RODRIGUEZ FREDY NICOLAS  
DICTAMINADOR**



**29590431 - ALMENARA SANDOVAL JORGE LUIS  
DICTAMINADOR**



# LIDERAZGO INCLUSIVO Y SU RELACIÓN CON EL ENGAGEMENT LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAYMA - AREQUIPA, 2024

## INFORME DE ORIGINALIDAD

27%	22%	11%	15%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	5%
2	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	3%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
4	<a href="https://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
5	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	1%
6	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	1%
7	<a href="https://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="https://alicia.concytec.gob.pe">alicia.concytec.gob.pe</a> Fuente de Internet	1%
9	<a href="https://1library.co">1library.co</a> Fuente de Internet	1%
10	Quenta Yupanqui, Maria Isabel. "Cultura organizacional y bienestar laboral de los	<1%

## DEDICATORIA

A mi madre, quien siempre me acompaña y guía mis pasos en cada proyecto que emprendo, a quien siempre estaré agradecida por su dedicación y esfuerzo constante para asegurar una educación, la cual es su mayor herencia. A mi esposo, por su apoyo y paciencia. A mi hijo, que es mi mayor motivación en la vida y espero ser un ejemplo para él.



## AGRADECIMIENTOS

Mi profundo agradecimiento a Dios, quien siempre ilumina mi camino y permite concluir mis proyectos de vida.

A la Universidad Católica de Santa María, en especial a los docentes de la Maestría en Gestión Pública, quienes han puesto todo su talento tanto teórico como práctico, en mi formación integral como profesional.

Asimismo, agradezco a todas las personas que me dieron el apoyo incondicional en el desarrollo de mi profesión.



## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo inclusivo y el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024. Para ello, se empleó una metodología de investigación básica con enfoque cuantitativo, utilizando un diseño no experimental de tipo transversal y correlacional. La población estuvo conformada por 676 colaboradores, de los cuales se seleccionó una muestra representativa de 245 empleados mediante muestreo aleatorio simple. Los datos se recopilaron a través de encuestas estructuradas y se analizaron utilizando el software estadístico SPSS versión 27. Los resultados descriptivos indicaron que el 34.7% de los colaboradores percibía el liderazgo inclusivo como adecuado, mientras que el 27.3% lo calificó como eficiente. En cuanto al engagement laboral, el 55.9% reportó un nivel adecuado y un 25.3% lo consideró eficiente. El análisis inferencial confirmó una relación positiva moderada entre liderazgo inclusivo y el engagement laboral, con un coeficiente de correlación ( $r = 0.392$ ) y una significación estadística menor a 0.001. Al descomponer el liderazgo inclusivo en sus dimensiones, se encontró que la apertura del líder presentaba la mayor correlación con el engagement ( $r = 0.394$ ), seguida de la accesibilidad del líder ( $r = 0.383$ ) y la disponibilidad del líder ( $r = 0.352$ ). En conclusión, el estudio evidenció que el liderazgo inclusivo es un factor clave para fortalecer el engagement laboral en los colaboradores de la Municipalidad.

**Palabras clave:** Liderazgo inclusivo, Engagement laboral, Municipalidad.

## ABSTRACT

The aim of this study was to determine the relationship between inclusive leadership and work engagement of employees of the District Municipality of Cayma - Arequipa, 2024. For this purpose, a basic research methodology with a quantitative approach was used, using a non-experimental, cross-sectional and correlational design. The population consisted of 676 employees, from which a representative sample of 245 employees was selected by simple random sampling. The data were collected through structured surveys and the data were analysed using SPSS version 27. Descriptive results indicated that 34.7% of the employees perceived inclusive leadership as adequate, while 27.3% rated it as efficient. Regarding work engagement, 55.9% reported an adequate level and 25.3% considered it efficient. The inferential analysis confirmed a moderate positive relationship between inclusive leadership and work engagement, with a correlation coefficient ( $r = 0.392$ ) and a statistical significance of less than 0.001. When decomposing inclusive leadership into its dimensions, leader openness was found to have the highest correlation with engagement ( $r = 0.394$ ), followed by leader accessibility ( $r = 0.383$ ) and leader availability ( $r = 0.352$ ). In conclusion, the study showed that inclusive leadership is a key factor in strengthening work engagement in the employees of the municipality.

**Keywords:** Inclusive leadership, Workplace engagement, Municipality.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTOS	
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN.....	1
OBJETIVOS.....	7
CAPÍTULO I.....	8
MARCO TEÓRICO .....	9
1.1. CONCEPTOS BÁSICOS.....	9
1.1.1. Liderazgo inclusivo .....	9
1.1.2. Indicadores del liderazgo inclusivo .....	11
1.1.3. Engagement laboral .....	14
1.1.4. Indicadores del engagement laboral .....	15
1.2. ANÁLISIS DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	18
1.2.1. Antecedentes internacionales .....	18
1.2.2. Antecedentes nacionales.....	20
1.2.3. Antecedentes locales.....	23
CAPÍTULO II.....	26
METODOLOGÍA.....	27
2.1. Tipo de investigación .....	27
2.2. Nivel de investigación .....	27
2.3. Variables.....	27
2.4. Población .....	28
2.5. Muestra.....	30

2.6.	Técnicas, instrumentos y materiales de verificación.....	31
2.6.1.	Técnicas.....	31
2.6.2.	Instrumento.....	32
2.7.	Campo de Verificación.....	32
2.7.1.	Ubicación espacial.....	32
2.7.2.	Ubicación temporal.....	32
2.7.3.	Unidades de estudio.....	32
2.8.	Estrategia de recolección de datos.....	33
2.8.1.	Organización.....	33
2.8.2.	Recursos.....	33
2.8.3.	Criterios para el manejo de resultados.....	33
CAPÍTULO III.....		34
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		35
3.1.	Resultados descriptivos.....	35
3.1.1.	Resultados sociodemográficos.....	35
3.1.2.	Resultados descriptivos por ítems de las variables.....	37
3.1.3.	Resultados de prevalencia de las variables.....	65
3.2.	Resultados inferenciales.....	68
3.2.1.	Normalidad de datos.....	68
3.2.2.	Elección del método estadístico.....	69
3.2.3.	Contraste de hipótesis.....	69
3.3.	Discusión.....	73
CONCLUSIONES.....		77
RECOMENDACIONES.....		79
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		81



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable liderazgo inclusivo .....	28
Tabla 2. Operacionalización de la variable engagement laboral .....	28
Tabla 3. Población del estudio.....	29
Tabla 4. Características sociodemográficas.....	35
Tabla 5. Ítem 1 de liderazgo inclusivo .....	37
Tabla 6. Ítem 2 de liderazgo inclusivo .....	38
Tabla 7. Ítem 3 de liderazgo inclusivo .....	40
Tabla 8. Ítem 4 de liderazgo inclusivo .....	41
Tabla 9. Ítem 5 de liderazgo inclusivo .....	42
Tabla 10. Ítem 6 de liderazgo inclusivo .....	43
Tabla 11. Ítem 7 de liderazgo inclusivo .....	44
Tabla 12. Ítem 8 de liderazgo inclusivo .....	45
Tabla 13. Ítem 9 de liderazgo inclusivo .....	46
Tabla 14. Ítem 1 de engagement laboral.....	47
Tabla 15. Ítem 2 de engagement laboral.....	48
Tabla 16. Ítem 3 de engagement laboral.....	49
Tabla 17. Ítem 4 de engagement laboral.....	50
Tabla 18. Ítem 5 de engagement laboral.....	51
Tabla 19. Ítem 6 de engagement laboral.....	52
Tabla 20. Ítem 7 de engagement laboral.....	53
Tabla 21. Ítem 8 de engagement laboral.....	54
Tabla 22. Ítem 9 de engagement laboral.....	55
Tabla 23. Ítem 10 de engagement laboral.....	56
Tabla 24. Ítem 11 de engagement laboral.....	57

Tabla 25. Ítem 12 de engagement laboral.....	58
Tabla 26. Ítem 13 de engagement laboral.....	59
Tabla 27. Ítem 14 de engagement laboral.....	60
Tabla 28. Ítem 15 de engagement laboral.....	61
Tabla 29. Ítem 16 de engagement laboral.....	62
Tabla 30. Ítem 17 de engagement laboral.....	63
Tabla 31. Nivel de prevalencia de liderazgo inclusivo.....	65
Tabla 32. Nivel de prevalencia de engagement laboral.....	66
Tabla 33. Resultados descriptivos de las variables de estudio .....	67
Tabla 34. Resultados de normalidad de datos .....	68
Tabla 35. Grados de relación.....	69
Tabla 36. Resultado de liderazgo inclusivo y engagement laboral .....	70
Tabla 37. Resultado de liderazgo inclusivo y engagement laboral .....	71
Tabla 38. Resultado de disponibilidad del líder y engagement laboral.....	72
Tabla 39. Resultado de accesibilidad del líder y engagement laboral.....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ítem 1 de liderazgo inclusivo .....	37
Figura 2. Ítem 2 de liderazgo inclusivo .....	39
Figura 3. Ítem 3 de liderazgo inclusivo .....	40
Figura 4. Ítem 4 de liderazgo inclusivo .....	41
Figura 5. Ítem 5 de liderazgo inclusivo .....	42
Figura 6. Ítem 6 de liderazgo inclusivo .....	43
Figura 7. Ítem 7 de liderazgo inclusivo .....	44
Figura 8. Ítem 8 de liderazgo inclusivo .....	45
Figura 9. Ítem 9 de liderazgo inclusivo .....	46
Figura 10. Ítem 1 de engagement laboral .....	47
Figura 11. Ítem 2 de engagement laboral .....	48
Figura 12. Ítem 3 de engagement laboral .....	49
Figura 13. Ítem 4 de engagement laboral .....	50
Figura 14. Ítem 5 de engagement laboral .....	51
Figura 15. Ítem 6 de engagement laboral .....	52
Figura 16. Ítem 7 de engagement laboral .....	53
Figura 17. Ítem 8 de engagement laboral .....	54
Figura 18. Ítem 9 de engagement laboral .....	55
Figura 19. Ítem 10 de engagement laboral .....	56
Figura 20. Ítem 11 de engagement laboral .....	57
Figura 21. Ítem 12 de engagement laboral .....	58
Figura 22. Ítem 13 de engagement laboral .....	59
Figura 23. Ítem 14 de engagement laboral .....	60
Figura 24. Ítem 15 de engagement laboral .....	61

Figura 25. Ítem 16 de engagement laboral .....	62
Figura 26. Ítem 17 de engagement laboral .....	63
Figura 27. Nivel de prevalencia de liderazgo inclusivo .....	65
Figura 28. Nivel de prevalencia de engagement laboral .....	66



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia .....	87
Anexo 2: Instrumento de recolección de datos.....	89
Anexo 3: Autorización de investigación .....	92
Anexo 4: Información proporcionada por la unidad de estudio .....	93



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones a nivel global enfrentan el reto de lograr que sus colaboradores se sientan comprometidos e involucrados con los objetivos y metas de la empresa. El engagement laboral, definido como el vínculo emocional y psicológico que los trabajadores desarrollan con su organización, es un aspecto fundamental para el éxito y la competitividad de las organizaciones (Bakker, *The social psychology of work engagement: state of the field*, 2022).

Diversos estudios, tales como Agarwal et al. (2022) y Tummers & Bakker (2021), han demostrado que el liderazgo ejercido por los directivos y gerentes desempeña un papel crucial en el fomento del engagement laboral. En particular, el liderazgo inclusivo, que se caracteriza por promover la participación, la toma de decisiones compartida y el trato equitativo a todos los colaboradores (Carmeli et al., 2010), ha sido identificado como un estilo de liderazgo efectivo para favorecer el compromiso y la motivación de los trabajadores.

En España, el Instituto Nacional del Servicio Público (INAP, 2019) y la Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas (AEDIPE, 2021) han destacado la importancia del liderazgo inclusivo en el sector público. Según un informe del INAP, las administraciones públicas deben adoptar estilos de liderazgo que fomenten la participación, el empoderamiento y el desarrollo de los empleados, lo cual aumenta sus niveles de compromiso y motivación. En algunas comunidades autónomas, como Cataluña y País Vasco, se dieron pasos en esta dirección, implementando programas de capacitación en habilidades de liderazgo inclusivo dirigidos a directivos y mandos intermedios.

Por su parte, en Francia, el Instituto Nacional del Servicio Público (INAP, 2020) ha realizado estudios que analizan la relación entre el liderazgo y el engagement de los

trabajadores en el sector público. Los hallazgos indican que el liderazgo transformacional, que se caracteriza por ser inspirador, participativo y orientado al desarrollo de las personas, está asociado a mayores niveles de compromiso y satisfacción laboral.

A nivel latinoamericano, la Organización de Estados Americanos (OEA, 2022) ha destacado la importancia del liderazgo inclusivo en el sector público. Además, indican que los gobiernos locales deben adoptar estilos de liderazgo que valoren la diversidad, fomenten la participación de los empleados y generen entornos de trabajo motivadores. En países como Chile y Colombia, se han desarrollado programas de formación en liderazgo inclusivo dirigidos a funcionarios públicos, con el propósito de mejorar los niveles de engagement y el desempeño de las instituciones.

En el Perú, las municipalidades, como instituciones públicas encargadas del desarrollo local, enfrentan retos relacionados con la gestión del talento humano y la promoción de un ambiente laboral positivo. Diversos estudios han evidenciado que el engagement de los trabajadores municipales es un área de mejora, lo cual puede impactar en la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad (Pejerrey et al., 2020).

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú (MTPE, 2021) ha resaltado la importancia del liderazgo y la gestión del talento humano para incrementar los niveles de engagement de los empleados, especialmente en el sector público. En un informe reciente, señala que las entidades públicas deben promover estilos de liderazgo que fomenten la participación, el empoderamiento y el desarrollo de los colaboradores.

Asimismo, la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR, 2020), entidad responsable de la gestión y desarrollo del sistema de recursos humanos en el sector público peruano, ha enfatizado la necesidad de implementar modelos de liderazgo inclusivo en las instituciones municipales. En uno de sus estudios, recomienda capacitar

a los funcionarios públicos en habilidades de liderazgo inclusivo, a fin de mejorar el compromiso y la motivación de los trabajadores.

En este contexto, es fundamental analizar cómo el liderazgo inclusivo ejercido por los funcionarios municipales se relaciona con el engagement laboral de los colaboradores, a fin de identificar oportunidades de mejora y estrategias que permitan fortalecer el compromiso y la motivación del personal.

La Municipalidad Distrital de Cayma, ubicada en la ciudad de Arequipa, no es ajena a esta realidad. Como institución pública encargada de la gestión y el desarrollo del distrito, es crucial que sus colaboradores estén comprometidos e involucrados con los objetivos y metas organizacionales. Sin embargo, estudios previos han revelado que existen áreas de mejora en cuanto a la percepción de los trabajadores sobre este aspecto (Palomino-Rodríguez, 2021).

En este contexto, la presente investigación se propuso analizar la relación entre el liderazgo inclusivo y el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma, a fin de proponer estrategias que permitan fortalecer el compromiso y la motivación del personal, y, en consecuencia, mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a la comunidad.

Además, el documento está estructurado en apartados que permiten identificar su composición. El estudio se inicia con una introducción que establece el contexto y la relevancia del estudio, enfocándose en dos conceptos fundamentales para las organizaciones modernas: el liderazgo inclusivo y el engagement laboral. Se resalta cómo estas variables son determinantes para el éxito institucional, especialmente en entidades públicas como la Municipalidad Distrital de Cayma, donde el engagement de los colaboradores puede traducirse en una mejor calidad de servicios a la comunidad. Asimismo, se identifican retos específicos en las prácticas de liderazgo y la falta de

engagement, lo que justifica la necesidad de analizar su relación y plantear estrategias de mejora.

En el Capítulo I: Marco teórico, se desarrollan los fundamentos conceptuales y teóricos que sustentan la investigación. Se definen el liderazgo inclusivo y el engagement laboral, desglosando sus dimensiones e indicadores, como la accesibilidad, apertura y disponibilidad del líder, así como el vigor, dedicación y absorción del engagement laboral. Además, se incorporan antecedentes nacionales e internacionales, que permiten contextualizar el problema dentro de un panorama más amplio, identificando tanto similitudes como diferencias en otros estudios.

El Capítulo II: Metodología detalla el enfoque y diseño de la investigación, que es básica, cuantitativa, no experimental y transversal. Se describe la población y se explica cómo se seleccionó una muestra representativa. Se describen los instrumentos utilizados, como cuestionarios validados, y el análisis estadístico realizado, que incluyó pruebas descriptivas e inferenciales para evaluar la relación entre las variables.

En el Capítulo III: Resultados y discusión, se presentan los hallazgos principales. Los resultados descriptivos indican tablas de frecuencias y porcentajes. El análisis inferencial valida el contraste de las hipótesis. En la discusión, estos resultados se comparan con estudios previos, confirmando la importancia del liderazgo inclusivo para mejorar el engagement laboral.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones sintetizan los hallazgos más relevantes. Se proponen estrategias como programas de capacitación en liderazgo, promoción de una cultura organizacional inclusiva y políticas para mejorar la accesibilidad y disponibilidad de los líderes. Estas iniciativas buscan no solo fortalecer el engagement laboral, sino también mejorar la eficiencia y calidad de los servicios públicos ofrecidos por la institución.

Esta estructura cohesiva permite abordar la problemática de manera integral, desde la conceptualización del tema hasta la propuesta de soluciones concretas, ofreciendo una contribución valiosa al desarrollo del liderazgo y la gestión pública.



## HIPÓTESIS

### Hipótesis general

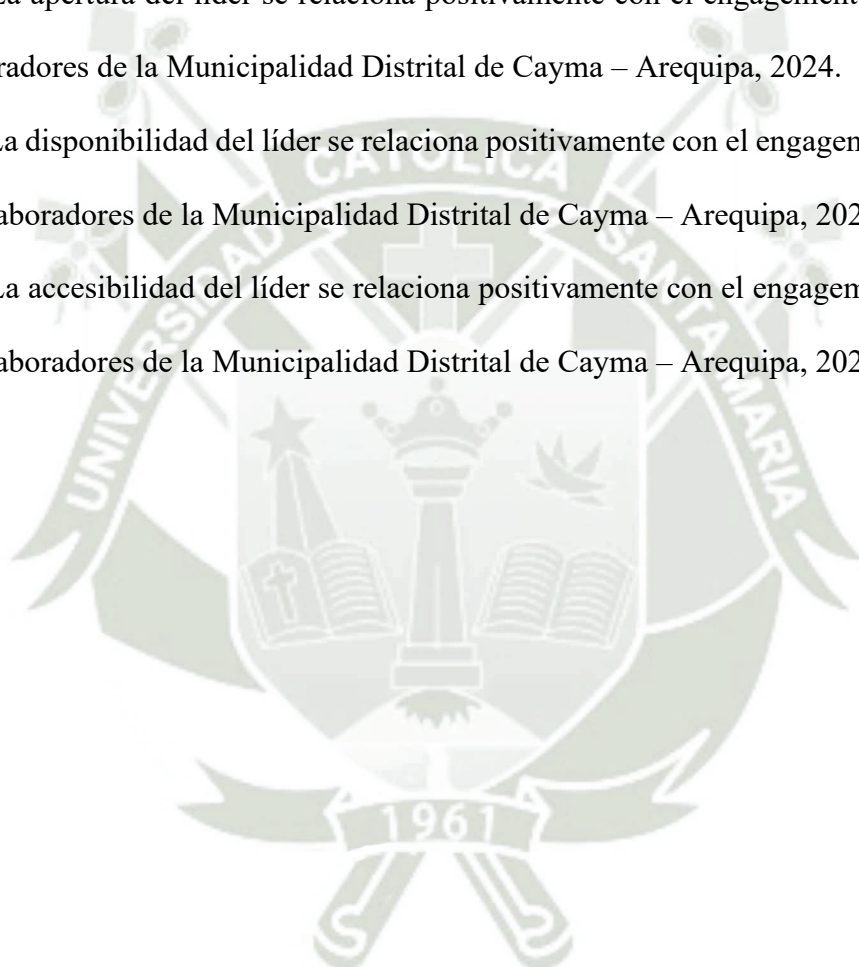
HG: El liderazgo inclusivo se relaciona positivamente con el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.

### Hipótesis específicas

HE1: La apertura del líder se relaciona positivamente con el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.

HE2: La disponibilidad del líder se relaciona positivamente con el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.

HE3: La accesibilidad del líder se relaciona positivamente con el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.



## OBJETIVOS

### Objetivo general

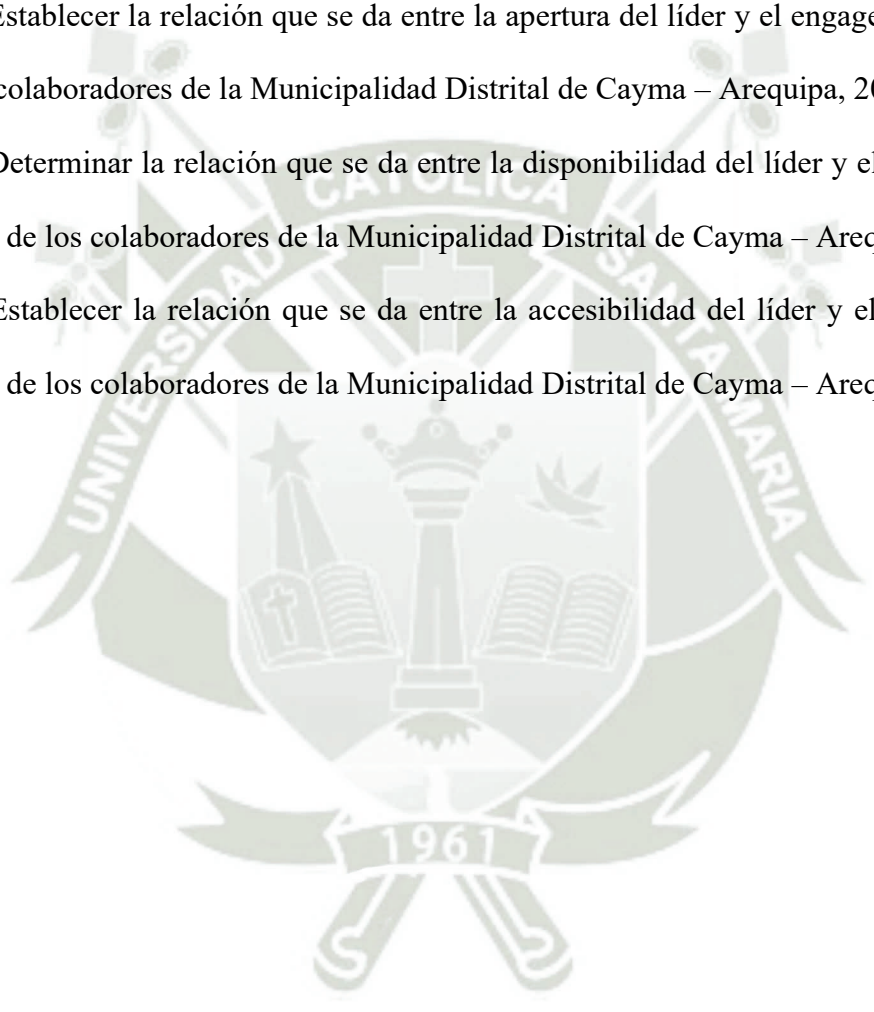
OG: Determinar la relación que se da entre el liderazgo inclusivo y el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.

### Objetivos específicos

OE1: Establecer la relación que se da entre la apertura del líder y el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.

OE2: Determinar la relación que se da entre la disponibilidad del líder y el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.

OE3: Establecer la relación que se da entre la accesibilidad del líder y el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.





## MARCO TEÓRICO

### 1.1. CONCEPTOS BÁSICOS

#### 1.1.1. Liderazgo inclusivo

El liderazgo inclusivo se define como un estilo en el que el líder promueve y valora la diversidad, brinda apoyo y oportunidades equitativas a todos los miembros del equipo, e incentiva su participación e involucramiento (Kuknor & Bhattacharya, 2022). Los líderes inclusivos se caracterizan por ser accesibles, receptivos a las ideas de los demás, y por fomentar un clima de confianza, respeto y colaboración.

Una característica clave del liderazgo inclusivo es la apertura a la diferencia. Los líderes inclusivos reconocen y valoran las distintas perspectivas, experiencias y habilidades de los integrantes de su equipo, considerándose como oportunidades para el aprendizaje y la innovación (Carmeli et al., 2010). Esto contrasta con estilos de liderazgo más tradicionales, donde se tiende a favorecer a quienes son más similares al líder.

Otro aspecto importante del liderazgo inclusivo es la disponibilidad y accesibilidad del líder. Los líderes inclusivos se muestran atentos a las necesidades de sus seguidores, dedican tiempo a escucharlos y brindarles apoyo cuando lo requieren (Gong et al., 2021). Esto fomenta un sentido de confianza y seguridad psicológica en los miembros del equipo.

Adicionalmente, el liderazgo inclusivo se caracteriza por promover el compromiso e involucramiento de todos los miembros del equipo. Los líderes inclusivos alientan a los seguidores a compartir sus ideas, cuestionamientos y preocupaciones, y los involucran activamente en la toma de decisiones (Wang &

Shi, 2021). Esto contribuye a que los seguidores se sientan apreciados y comprometidos con los objetivos del equipo.

Uno de los modelos más relevantes para entender el liderazgo inclusivo es el modelo de liderazgo incluyente de Nembhard & Edmondson (2006). Este modelo propone que el liderazgo inclusivo se manifiesta a través de tres componentes clave: accesibilidad del líder, apertura a las ideas de los seguidores, y promoción de la participación. Según este modelo, estos comportamientos de liderazgo fomentan un clima de seguridad psicológica y mayor involucramiento de los seguidores.

Otro modelo influyente es el modelo de liderazgo transformacional de Bass (1985), el cual plantea que los líderes transformacionales motivan a sus seguidores a trascender sus propios intereses y a enfocarse en el bien del grupo o la organización. Algunos aspectos del liderazgo transformacional, como la consideración individualizada y la estimulación intelectual, están estrechamente relacionados con el liderazgo inclusivo.

Además, el modelo de conservación de recursos de Hobfoll (1989) puede ser útil para entender cómo el liderazgo inclusivo fomenta el engagement y el bienestar de los seguidores. Según este modelo, los líderes inclusivos ayudan a sus seguidores a obtener, mantener y proteger sus recursos personales (p.ej. autoestima, redes sociales), lo que les facilita enfrentar las exigencias laborales de manera más eficiente.

En la literatura, se ha demostrado que el liderazgo inclusivo se asocia a diversos resultados positivos, como mayor creatividad, desempeño y bienestar de los seguidores, así como mayor compromiso y confianza hacia el líder (Carmeli et al., 2010; Gkorezis, 2016). Esto se debe a que el liderazgo inclusivo fomenta

un clima psicológicamente seguro, donde los miembros del equipo se sienten libres de expresar sus ideas y asumir riesgos.

Asimismo, los antecedentes del liderazgo inclusivo incluyen tanto factores organizacionales (p.ej. cultura de innovación, apoyo de la alta dirección) como factores personales del líder (p.ej. humildad, empatía, apertura mental) (Carmeli & Spreitzer, 2009). Estas características facilitan que el líder pueda adoptar una postura receptiva y valorar las diferencias de sus seguidores.

### **1.1.2. Indicadores del liderazgo inclusivo**

#### **D1: Accesibilidad del líder**

La accesibilidad del líder se refiere a la disposición del líder para estar abierto e interactuar con sus seguidores, lo que les permite acercarse y comunicarse con él con mayor facilidad (Carmeli et al., 2010). Los líderes accesibles se caracterizan por tener una puerta abierta, ser visibles y estar dispuestos a escuchar y responder a las inquietudes de sus seguidores (Helmi & Sari, 2021).

La investigación ha evidenciado que la accesibilidad del líder se vincula de forma positiva con múltiples resultados favorables, como mayor satisfacción, compromiso y desempeño de los seguidores, así como menor estrés y agotamiento. Esto se debe a que la accesibilidad del líder fomenta un entorno de confianza y receptividad, lo que facilita que los seguidores se sientan libres de expresar sus ideas, preocupaciones y necesidades.

Los antecedentes de la accesibilidad del líder incluyen tanto factores organizacionales (p.ej. estructura organizacional horizontal, políticas que fomentan la interacción) como factores personales del líder (p.ej. humildad,

apertura, disposición al diálogo) (Ashikali et al., 2021). Estos factores facilitan que el líder pueda mostrar una actitud abierta y receptiva hacia sus seguidores.

Para promover la accesibilidad del líder, se pueden implementar estrategias como facilitar espacios y canales de comunicación entre líderes y seguidores, capacitar a los líderes en habilidades de comunicación y empatía, y promover una cultura organizacional que aprecie y reconozca la importancia de la interacción cercana entre líderes y seguidores (Nishii & Leroy, 2022).

### **D2: Disponibilidad del líder**

La disponibilidad del líder se refiere a cuán presente y accesible está el líder para sus seguidores en momentos de necesidad (Carmeli y otros, 2010). Los líderes disponibles se caracterizan por estar atentos a las necesidades de sus seguidores, dedicar tiempo a escucharlos y brindarles apoyo cuando lo requieren (Helmi & Sari, 2021).

La investigación ha demostrado que la disponibilidad del líder se relaciona positivamente con diversos resultados deseables, como mayor bienestar y desempeño de los seguidores, mayor confianza y compromiso hacia el líder, y menor intención de rotación (Tummers & Bakker, 2021). Esto se debe a que la disponibilidad del líder fomenta un sentido de apoyo y cuidado hacia los seguidores.

Los antecedentes de la disponibilidad del líder incluyen tanto factores organizacionales (p.ej. cultura que valora el apoyo, estructura organizacional flexible) como factores personales del líder (p.ej. empatía, orientación al servicio, autocontrol) (Ashikali et al., 2021). Estos factores facilitan que el líder pueda estar presente y accesible para sus seguidores cuando lo necesitan.

Para promover la disponibilidad del líder, se pueden implementar estrategias como ajustar las cargas de trabajo de los líderes, brindar oportunidades de desarrollo de habilidades interpersonales, y fomentar una cultura organizacional que valore y reconozca el apoyo y acompañamiento a los seguidores (Roberson & Perry, 2022).

### **D3: Apertura del líder**

La apertura del líder se refiere a cuán receptivo se muestra este y a su disposición para aceptar ideas, sugerencias y retroalimentación de sus seguidores (Carmeli et al., 2010). Los líderes abiertos se caracterizan por escuchar atentamente a los demás, estar dispuestos a cambiar de opinión y reconocer públicamente cuando se equivocan (Helmi & Sari, 2021).

La investigación ha evidenciado que la apertura del líder se vincula positivamente con diversos hallazgos deseables, como mayor creatividad y desempeño de los seguidores, así como mayor confianza en el líder y mayor compromiso organizacional (Ashikali et al., 2021). Esto se debe a que la apertura del líder fomenta un clima de confianza, colaboración y aprendizaje en la organización.

Los antecedentes de la apertura del líder incluyen tanto factores organizacionales (p.ej. cultura de innovación, apoyo de la alta dirección) como factores personales del líder (p.ej. humildad, curiosidad intelectual, autoconciencia) (Nishii & Leroy, 2022). Estos factores facilitan que el líder pueda mantener una actitud receptiva y estar abierto a nuevas ideas.

Para promover la apertura del líder, se pueden implementar estrategias como fomentar una cultura organizacional que aprecie la experimentación y el aprendizaje, brindar oportunidades de desarrollo y coaching para los líderes, y

seleccionar y promover a líderes con rasgos de personalidad y habilidades que faciliten la apertura (Roberson & Perry, 2022).

### 1.1.3. Engagement laboral

El engagement laboral se define como un estado mental positivo y satisfactorio vinculado al trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli & Bakker, 2003). Los trabajadores con engagement se caracterizan por poseer altos niveles de energía y resiliencia mental en su trabajo (vigor), un fuerte sentido de significado e inspiración en sus labores (dedicación), y una intensa concentración y compromiso en actividades de trabajo (absorción) (Schaufeli, 2021).

Asimismo, uno de los modelos más influyentes es el modelo de demandas y recursos laborales (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2013). Este modelo indica que las características del trabajo se pueden dividir en dos grupos: demandas laborales (aspectos del trabajo que requieren esfuerzo sostenido y se asocian a costos psicológicos) y recursos laborales (aspectos del trabajo que facilitan el logro de metas, reducen las demandas o estimulan el crecimiento personal). Según el modelo, la combinación de altos recursos y bajas demandas laborales conduce a un mayor engagement.

Otro modelo relevante es el Modelo de Conservación de Recursos (COR) Hobfoll (1989), el cual propone que los individuos buscan obtener, mantener y proteger sus recursos (p.ej. energía, habilidades, apoyo social) para lidiar con el estrés. Según este modelo, el engagement surge cuando las personas sienten que cuentan con los recursos necesarios para hacer frente a las exigencias del trabajo.

Además, el modelo de compromiso personal Kahn (1990) plantea que el engagement depende de que los trabajadores puedan expresar su yo en sus roles

laborales, lo cual requiere que perciban significado en su trabajo, seguridad psicológica y disponibilidad de recursos. Cuando estos elementos están presentes, los trabajadores tienden a estar más enérgicos y entusiastas.

En ese sentido, se ha demostrado que el engagement laboral está positivamente asociado con diversos resultados deseables, como mayor desempeño, satisfacción laboral, compromiso organizacional y menor intención de rotación (Salanova y otros, 2024). Además, el engagement se ha asociado a una mayor capacidad de recuperación y bienestar de los trabajadores (Islamy & Widawati, 2023).

Los antecedentes del engagement incluyen tanto recursos laborales (p.ej. apoyo social, retroalimentación, autonomía) como recursos personales (p.ej. autoeficacia, optimismo, resiliencia) (Bakker et al., 2023). Estos recursos facilitan que los trabajadores puedan cumplir con sus demandas laborales de manera exitosa, lo cual a su vez fomenta su engagement.

#### **1.1.4. Indicadores del engagement laboral**

##### **D1: Vigor**

El vigor es un estado mental positivo que se distingue por elevados niveles de energía, resiliencia mental y persistencia (Schaufeli et al., 2002). Los trabajadores vigorosos se caracterizan por tener un alto nivel de energía y resistencia mental en su trabajo, la disposición para dedicar esfuerzo a las tareas que realizan y la perseverancia incluso ante los obstáculos (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 295).

Diversos estudios han mostrado que el vigor está asociado positivamente con diferentes resultados deseables, como mayor desempeño, satisfacción laboral y compromiso organizacional (Ge & Sun, 2020). Asimismo, el vigor se ha

asociado a una mayor capacidad de recuperación y menores niveles de agotamiento emocional (Demerouti et al., 2012).

Los antecedentes del vigor incluyen tanto recursos laborales (p.ej. apoyo social, retroalimentación, autonomía) como recursos personales (p.ej. autoeficacia, optimismo, resiliencia) (Bakker & Demerouti, 2013). Estos recursos facilitan que los trabajadores puedan alcanzar sus metas y experimentar un mayor sentido de logro, lo cual a su vez fomenta el vigor (Bakker et al., 2023).

Diversas estrategias pueden ser utilizadas para fomentar el vigor de los trabajadores, como el diseño de puestos de trabajo desafiantes pero manejables, implementar programas de desarrollo de habilidades y fomentar un ambiente organizacional que respalde el bienestar (Islamy & Widawati, 2023).

## **D2: Dedicación**

La dedicación es un estado mental positivo de involucramiento con el trabajo, que se distingue por un sentido de significado, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto (Schaufeli et al., 2002). Los trabajadores dedicados se sienten fuertemente identificados con su trabajo, experimentan un sentido de entusiasmo y reto, y se sienten inspirados y orgullosos de lo que hacen (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 295).

La dedicación se ha relacionado con diversos resultados positivos, como mayor desempeño, satisfacción laboral, compromiso organizacional y menor intención de rotación (Ge & Sun, 2020). Asimismo, la dedicación se ha asociado a una menor propensión a presentar quejas de salud y síntomas de depresión (Hallberg & Schaufeli, 2006).

Los antecedentes de la dedicación incluyen tanto recursos laborales (p.ej. apoyo social, retroalimentación, oportunidades de desarrollo) como recursos

personales (p.ej. autoestima, optimismo, resiliencia) (Bakker & Demerouti, 2013). Estos recursos ayudan a que los trabajadores puedan cumplir con sus demandas laborales de manera exitosa, lo cual fomenta su sentido de significado, entusiasmo e inspiración (Bakker et al., 2023).

Para promover la dedicación de los trabajadores, se pueden implementar estrategias como rediseñar los puestos de trabajo para que sean más desafiantes y significativos, crear oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesional, y establecer un ambiente organizacional que valore y reconozca los aportes de los trabajadores (Islamy & Widawati, 2023).

### **D3: Absorción**

La absorción es un estado de completa concentración y disfrute en el trabajo, en el que el tiempo parece transcurrir rápidamente y el empleado encuentra difícil desconectarse de lo que está haciendo (Schaufeli et al., 2002). Los trabajadores absorbidos se caracterizan por estar completamente concentrados y disfrutando de su trabajo, de tal forma que el tiempo parece volar y tienen dificultades para desconectarse de lo que están haciendo (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 295).

La absorción se ha relacionado positivamente con diversos resultados deseables, como mayor desempeño, satisfacción laboral y compromiso organizacional (Salanova et al., 2005; Xanthopoulou et al., 2009). Asimismo, la absorción se ha asociado a una mayor capacidad de recuperación y menores niveles de estrés (Demerouti et al., 2012).

Los antecedentes de la absorción incluyen tanto recursos laborales (p.ej. retroalimentación, autonomía, variedad de tareas) como recursos personales (p.ej. curiosidad, apertura a la experiencia, habilidades de concentración). Estos

recursos facilitan que los trabajadores puedan involucrarse profundamente en su trabajo y experimentar un mayor disfrute y concentración (Bakker et al., 2023).

Para promover la absorción de los trabajadores, se pueden implementar estrategias como el diseño de tareas desafiantes, pero con claros objetivos y retroalimentación, la promoción de una cultura organizacional que valore y apoye la concentración profunda en el trabajo, y el desarrollo de habilidades de atención y concentración en los trabajadores (Islamy & Widawati, 2023).

## **1.2. ANÁLISIS DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

### **1.2.1. Antecedentes internacionales**

Ashikali et al. (2021) realizaron el estudio El papel del liderazgo inclusivo en el apoyo a un clima inclusivo en equipos diversos del sector público, con el objetivo de examinar cómo el liderazgo inclusivo en el apoyo de un clima inclusivo dentro de equipos diversos en el sector público. La muestra consistió en 293 miembros de equipo pertenecientes a 45 equipos de cuatro organizaciones del sector público holandés. Los hallazgos mostraron cómo el liderazgo inclusivo actúa como un modulador positivo de la relación negativa entre la diversidad étnico-cultural del equipo y el clima inclusivo. Es decir, un alto liderazgo inclusivo mitiga el impacto negativo de una alta diversidad étnico-cultural del equipo sobre el clima inclusivo. Este estudio demuestra que un mayor nivel de diversidad en los equipos no genera automáticamente un clima inclusivo. Se necesita un liderazgo inclusivo para apoyar un clima inclusivo que valore las diferencias entre los miembros del equipo y se aprovechen en las prácticas de trabajo. El liderazgo inclusivo es crucial para fomentar la inclusividad en equipos diversos.

Cenkci et al. (2021) efectuaron la indagación denominada Liderazgo inclusivo y compromiso laboral: el papel mediador de la justicia procesal, con el objetivo de analizar la relación entre el liderazgo inclusivo y el engagement laboral de los empleados, así como el efecto mediador de la justicia procedimental. Se empleó un cuestionario en línea autoadministrado para recolectar datos de 201 profesionales. Los hallazgos sugieren que el liderazgo inclusivo tiene una relación positiva con la justicia profesional, mientras que la justicia profesional se asocia positivamente con el engagement laboral. Además, la justicia profesional media la relación entre el liderazgo inclusivo y el engagement laboral. Este estudio contribuye a la literatura limitada sobre el liderazgo inclusivo, siendo el primero en investigar la relación entre el liderazgo inclusivo y la justicia profesional, así como en explorar el concepto de liderazgo inclusivo en el contexto turco. Los hallazgos resaltan la importancia del liderazgo inclusivo para liderar de manera efectiva a los profesionales de TI y sugieren que la justicia profesional puede ser un mecanismo a través del cual el liderazgo inclusivo influye en el engagement profesional.

Sija (2022) realizó el estudio Desafíos percibidos del liderazgo inclusivo y engagement laboral en la administración pública: un desafío para los líderes del siglo XXI en los sectores públicos de malasia, con el propósito de analizar de qué manera los desafíos de liderazgo inclusivo fomentan el engagement laboral. Se realizó un estudio cuantitativo que incluyó a 240 colaboradores de cuatro divisiones del Departamento de Tierras y Encuestas de Malasia. Los hallazgos demuestran que los desafíos de liderazgo inclusivo se asociaron positivamente con el engagement laboral. Los desafíos de liderazgo personal (coeficiente beta de 0,316) y los desafíos de construcción y liderazgo de equipos (coeficiente beta de

0,206) fueron los factores más significativos que influyen en el engagement de los trabajadores en el sector público. Este estudio resalta la importancia del liderazgo inclusivo para el engagement y el desempeño de los empleados en el sector público. Contribuye tanto en el valor teórico como empírico para que el sector público formule estrategias adecuadas para desarrollar grandes líderes que fomenten la inclusión en el compromiso laboral de los empleados.

Roncallo & Roqueme (2021) realizaron el estudio Liderazgo transformacional y engagement laboral en una entidad estatal, con el propósito de analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el engagement laboral. Se llevó a cabo un estudio cuantitativo de diseño transeccional correlacional, con una muestra de 325 empleados públicos de la Secretaría de Movilidad Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Los hallazgos indican que el liderazgo transformacional está asociado de manera positiva y moderada con el engagement laboral. Las dimensiones de liderazgo transformacional, como comunicación inspiracional, estimulación intelectual, apoyo y reconocimiento personal, mostraron correlaciones positivas y moderadas con las dimensiones de vigor, dedicación y absorción del engagement laboral. Este estudio aporta evidencia sobre la importancia del liderazgo transformacional en el ámbito de la administración pública y su impacto en resultados psicosociales de los colaboradores, lo cual puede ser utilizado para diseñar prácticas de gestión en las entidades oficiales. Además, explora una relación que ha sido escasamente estudiada en el sector público colombiano.

### **1.2.2. Antecedentes nacionales**

Vílchez (2023) efectuó la indagación Estilos de liderazgo y engagement en el personal con contrato administrativo de servicios en un hospital de Lima,

2023, con el propósito de establecer la relación entre los estilos de liderazgo y el engagement en el personal. La metodología consistió en un estudio transversal, observacional y correlacional, que abarcó a una población de 120 trabajadores y una muestra de 92. Los resultados mostraron que el liderazgo tiene un nivel promedio del 65,2% en sus tres dimensiones. En cuanto al engagement, se identificó un nivel alto del 53,3%, con sus dimensiones mostrando también niveles altos: vigor con un 55,4%, dedicación con un 56,5% y absorción con un 47,8%. La conclusión principal es que hay una relación positiva y moderada entre el estilo de liderazgo y el engagement del personal con contrato administrativo. Los hallazgos sugieren que reconocer un estilo de liderazgo apropiado puede facilitar un mayor engagement y mejorar el ambiente laboral.

Alva (2022) realizó el estudio Liderazgo transformacional y el engagement de los servidores civiles en una municipalidad provincial, La Libertad 2021, con la finalidad de determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el engagement de los servidores. La metodología utilizada fue de tipo básica, con un enfoque cuantitativo, y un diseño no experimental, transversal y correlacional. La muestra estuvo compuesta por 51 servidores civiles de manera probabilística. Los hallazgos mostraron que hay una relación significativa entre ambas variables ( $\text{sig} = .036 < .050$ ), siendo esta una correlación positiva de muy baja magnitud ( $\text{Rho} = .141^{**}$ ). Esto indica que, a medida que se percibe un mayor liderazgo transformacional, también aumenta el nivel de engagement; y cuando se percibe un menor liderazgo transformacional, el engagement tiende a disminuir, y viceversa. Adicionalmente, se halló una relación significativa entre las dimensiones del liderazgo transformacional (consideraciones individualizadas, estimulación intelectual y motivación inspiradora) y las dimensiones de

engagement (dedicación, absorción y vigor), salvo por la relación entre la dimensión vigor e influencia individualizada, que no mostró una asociación significativa.

Vega (2023) efectuó el estudio Liderazgo transformacional y engagement laboral en los colaboradores de un centro de salud en Lambayeque, con la finalidad de establecer la relación entre el liderazgo transformacional y el engagement laboral. Se trató de una investigación básica, no experimental, descriptiva, transversal y correlacional. La muestra estuvo conformada por 52 participantes. Los resultados mostraron que el 67% de los colaboradores evaluaron el liderazgo transformacional como regular, mientras que el 92% de ellos señalaron un nivel adecuado de engagement laboral. Se concluyó que hay una relación positiva de muy baja magnitud entre el liderazgo transformacional y el engagement laboral de los colaboradores en el centro de salud de Lambayeque, con un coeficiente de 0,101.

Asencio (2021) desarrolló la investigación Liderazgo transformacional y Engagement de colaboradores de la Intendencia Macro Regional SUSALUD Norte, 2021, con el propósito de establecer si existe relación entre el liderazgo transformacional y el engagement de los colaboradores. La investigación tuvo un diseño descriptivo-correlacional simple y participaron 27 colaboradores. Los resultados mostraron que el 70.4% de los participantes identificaron a su líder como poseedor de un alto nivel de liderazgo transformacional, y el 92.6% mostró un alto nivel de engagement. El liderazgo transformacional y el engagement presentaron una relación positiva moderada y altamente significativa ( $r=0.561$ ,  $p=0.002$ ). Asimismo, el liderazgo transformacional estuvo positivamente relacionado de manera moderada con las dimensiones de vigor ( $r=0.640$ ) y

dedicación ( $r=0.645$ ) del engagement, pero no se relaciona con la dimensión absorción. En conclusión, el liderazgo transformacional está vinculado al engagement de los colaboradores. Estos resultados resaltan la importancia del liderazgo transformacional para promover el engagement de los colaboradores en organizaciones del sector salud.

### 1.2.3. Antecedentes locales

Suarez (2023) desarrolló el estudio Relación de la gestión del cambio organizacional y el engagement en colaboradores administrativos del Hospital Goyeneche de Arequipa, 2021-2022, con el propósito de determinar la relación entre la gestión del cambio organizacional y el engagement. La metodología empleada fue de tipo descriptivo-correlacional. La muestra estuvo compuesta por 72 colaboradores administrativos del hospital. Los resultados muestran que existe una relación positiva y significativa entre la gestión del cambio organizacional y el engagement de los trabajadores. Específicamente, se encontró que las dimensiones de la gestión del cambio organizacional (comunicación, participación, capacitación y equipo de trabajo) se relacionan de manera significativa con las dimensiones del engagement (vigor, dedicación y absorción). Además, se identificaron variaciones estadísticamente significativas en los niveles de engagement según variables como género, edad, estado civil, condición laboral y grado de instrucción. En conclusión, una adecuada gestión del cambio organizacional por parte de la institución, que incluya una efectiva comunicación, la participación de los colaboradores, la capacitación continua y el fortalecimiento de la colaboración, favorece el desarrollo del engagement en los colaboradores administrativos del hospital.

Tito (2022) realizó la investigación El factor liderazgo y la gestión administrativa en las comisarías del distrito de Mariano Melgar – Arequipa, 2021, con el propósito de establecer en qué grado el factor liderazgo está vinculado a la gestión administrativa. La metodología utilizada fue de tipo básica, con un enfoque cuantitativo. Para ello, se utilizó una muestra de 48 efectivos policiales de las comisarías del distrito mencionado. Los hallazgos revelan que existe una relación significativa entre el factor liderazgo y la gestión administrativa en las comisarías. Específicamente, se halló un coeficiente de correlación de  $r=0.782$  con un valor de  $p=0.000$ , lo cual indica que a mayor presencia del factor liderazgo, mejor será la gestión administrativa en dichas unidades policiales. Asimismo, los hallazgos revelaron que el liderazgo está significativamente relacionado con las dimensiones de la gestión administrativa, tales como la planificación, la organización y la dirección. Esto sugiere que un adecuado liderazgo por parte de los mandos policiales repercute positivamente en la eficacia de los procesos administrativos llevados a cabo en las comisarías.

Abarca (2019) desarrolló el estudio Estilos de Liderazgo y Evaluación de Desempeño por Competencias en el Hospital Militar, Arequipa, 2018, con la finalidad de establecer el grado de relación que existe entre los estilos de liderazgo y la evaluación del desempeño basada en competencias. Se realizaron un total de 140 evaluaciones utilizando un enfoque de 360 grados para medir el desempeño por competencias, así como evaluar los estilos de liderazgo a través de las percepciones de los jefes y subordinados. Los hallazgos indican que hay una relación significativa entre los estilos de liderazgo y la evaluación del desempeño por competencias. Específicamente, se encontraron relaciones significativas entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional en relación con la

evaluación del desempeño por competencias. Sin embargo, no se halló una relación significativa entre el liderazgo laissez-faire y la evaluación del desempeño por competencias. En conclusión, esta investigación enfatiza la importancia de entrelazar el liderazgo transaccional con la evaluación del desempeño por competencias en el contexto del Hospital Militar de Arequipa. Asimismo, los hallazgos sugieren que los estilos de liderazgo, especialmente el liderazgo transformacional y transaccional, afectan de manera significativa el desempeño de los colaboradores en función de sus competencias.





## CAPÍTULO II

## METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

El desarrollo de este estudio se basó en una investigación de tipo básica, la cual tiene como finalidad ampliar los horizontes del conocimiento en un campo específico, sin tener como meta principal la solución de problemas de aplicación práctica (Rebollo & Ábalos, 2022).

### 2.2. Nivel de investigación

La investigación siguió un diseño no experimental de corte transversal, lo que implica que el investigador se dedicará exclusivamente a observar y registrar los fenómenos en su contexto natural, sin intervenir en su evolución; y recopila la información en un único momento (Arias-González & Covinos-Gallardo, 2021). Además, el nivel de investigación será de carácter correlacional, debido a que se pretende medir dos variables, determinando una relación estadística entre ellas, sin que esto implique necesariamente una relación de causalidad (Zúñiga et al., 2023).

### 2.3. Variables

Variable A: Liderazgo inclusivo.

Variable B: Engagement laboral.

**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable liderazgo inclusivo*

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Variable A: Liderazgo inclusivo	Randel et al. (2018) señalan que el liderazgo inclusivo se refiere a las prácticas y	D1: Apertura del líder	Escucha activa. Atento a nuevas oportunidades.
	comportamientos de los líderes que fomentan un sentido de pertenencia y	D2: Disponibilidad del líder	Consultas. Presencia.
	participación entre los miembros del equipo, reconociendo y valorando las diferencias individuales.	D3: Accesibilidad del líder	Contacto. Atender conflictos.

*Nota.* Adaptado de Carmeli et al. (2010).

**Tabla 2**

*Operacionalización de la variable engagement laboral*

<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Variable B: Engagement laboral	Sirota et al. (2005) definieron el engagement laboral como la disposición de los	D1: Vigor	I1: Energía. I2: Persistencia. I3: Optimismo.
	empleados a dar lo mejor de sí mismos en el	D2: Dedicación	I1: Inspiración. I2: Entusiasmo. I3: Asunción de retos.
	trabajo, esforzándose al máximo para contribuir al éxito de la organización.	D3: Absorción	I1: Atención al trabajo. I2: Concentración.

*Nota.* Adaptado de Schaufeli & Bakker (2003).

#### 2.4. Población

El estudio se centró en un grupo de colaboradores pertenecientes a la Municipalidad Distrital de Cayma. La población o universo hace referencia al conjunto

sobre el cual serán aplicables las conclusiones de la investigación. Dicho universo está definido por el problema y los objetivos del estudio (Arias-González & Covinos-Gallardo, 2021). Los elementos de investigación cumplen con las características definidas por el investigador y que serán el foco de la investigación, la cual está delimitada y definida en función al propósito del estudio. Asimismo, Robles-Pastor (2019), menciona que la población consiste en el conjunto de casos, definido, limitado y disponible, que se utiliza como referencia para elegir la muestra, y que satisface una serie de criterios establecidos previamente.

**Tabla 3**

*Población del estudio*

Población	Cantidad
D. LEG. 276	66
D. LEG. 728	440
D. LEG. 1057	164
D. LEG. 30057	02
Servidores FAG	04
T. Población	676

*Nota.* Información obtenida del área de recursos humanos de la MDC (2024).

**Criterios de inclusión:**

- Servidores públicos que pertenezcan a las modalidades de contratación D. LEG. 276, D. LEG. 728, D. LEG. 1057 o D. LEG. 30057.
- Servidores públicos que tengan un cargo de liderazgo o jefatura.
- Servidores públicos que desempeñan funciones por al menos 1 año.

**Criterios de exclusión:**

- Servidores públicos que no formen parte de las modalidades de contratación indicadas.
- Servidores públicos que tienen menos a 3 meses.

La población sujeta de esta investigación está integrada por 676 trabajadores pertenecientes a la Municipalidad Distrital de Cayma.

## 2.5. Muestra

La muestra es una porción representativa y limitada extraída de la población a la que se puede acceder (Arias, 2016). Por otra parte, la presente investigación determinó optar por un muestreo de tipo probabilístico aleatorio simple. Al respecto, Hernández-Sampieri & Mendoza (2023) mencionan que el tamaño de muestra se define de manera intencional, según los objetivos de la investigación y los recursos que se tienen a disposición.

En ese sentido, se utilizó la siguiente fórmula para definir la muestra:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Considerar:

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la población

z = Parámetro estadístico que depende el nivel de confianza (NC)

e = Error de estimación máximo aceptado.

p = Probabilidad que ocurra el evento estudiado (éxito)

q = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado.

Reemplazar:

$$n = \frac{676 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (676 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 245.2$$

De tal manera que, dada las características de la población para este estudio, se ha determinado una muestra de 245 trabajadores.

Asimismo, en la presente investigación es preciso especificar la estrategia que se siguió para recabar los datos de los participantes. En ese sentido, se desarrolló un diseño

muestral probabilístico aleatorio simple debido a que la muestra fue representativa de la población y facilitó la realización de inferencias válidas sobre las características de interés. Hernández-Sampieri & Mendoza (2023) indican que el muestreo probabilístico aleatorio simple es un procedimiento en el que cada miembro de la población tiene igual oportunidad de ser seleccionado para conformar la muestra.

## **2.6. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación**

### **2.6.1. Técnicas**

En el marco de este estudio, la técnica que se utilizó para el desarrollo y ejecución de datos fue la encuesta. Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), menciona que la encuesta es un instrumento que permite recopilar datos, el cual consiste en formular preguntas a los individuos que conforman una muestra representativa de una población. La información recabada puede ser de tipo personal, social, educativa o de otro tipo relevante para alcanzar los propósitos del estudio. Asimismo, los datos se recolectaron en un solo momento, en un tiempo único, en ese sentido la investigación es de tipo transversal. Su finalidad es describir las variables, así como analizar su impacto y relación mutua en un momento específico (Arias-González & Covinos-Gallardo, 2021).

En ese sentido, el estudio desarrolló la técnica de la encuesta para recopilar información de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Cayma. Hernández-Sampieri & Mendoza (2023), señalan que la técnica de la encuesta tiene como finalidad obtener medidas de manera sistemática sobre los conceptos que surgen de una problemática de investigación previamente establecida, mediante la interrogación dirigida a los participantes. Por último, para el presente estudio se aplicó la técnica de la encuesta con el objetivo de conseguir información de los participantes en relación a las variables en análisis.

### 2.6.2. Instrumento

Para recopilar la información necesaria en este estudio, se utilizó un cuestionario como herramienta, en el cual se plasmaron las preguntas correspondientes que los participantes contestaron.

El cuestionario es un instrumento de investigación que consiste en un conjunto de preguntas de diferentes tipos, preparadas de manera sistemática y cuidadosa, acerca de los hechos y elementos significativos para una investigación o estudio, y puede ser aplicado de diferentes formas (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2023). De igual manera, Arias (2016), argumenta que el cuestionario es un instrumento estructurado validado para la recopilación de datos, conformado por una serie de preguntas o ítems vinculados a los objetivos y variables del estudio, a los que responden los participantes.

Los instrumentos que se utilizaron para este estudio son:

*Liderazgo inclusivo*: Se midió con la escala propuesta por Carmeli et al. (2010), que abarca las dimensiones de accesibilidad, apertura y disponibilidad, y se compone de 9 ítems y una escala de calificación de 1 a 5.

*Engagement laboral*: Se midió con la escala propuesta por Schaufeli & Bakker (2003) con tres dimensiones como son: dedicación, vigor y absorción, que consta de 17 ítems y una escala de calificación de 1 a 5.

## 2.7. Campo de Verificación

### 2.7.1. Ubicación espacial

El estudio se desarrolló en el distrito de Cayma, Arequipa.

### 2.7.2. Ubicación temporal

La investigación se llevó a cabo desde julio hasta diciembre del año 2024.

### 2.7.3. Unidades de estudio

Los colaboradores de las distintas áreas de la Municipalidad Distrital de Cayma.

## **2.8. Estrategia de recolección de datos**

### **2.8.1. Organización**

Para recolectar información de los participantes en la investigación, se solicitó el permiso correspondiente a la municipalidad del distrito de Cayma para aplicar el cuestionario a sus empleados. Al momento de aplicar el cuestionario, se informó a todos los participantes que su colaboración sería anónima y mantendría la confidencialidad en todo momento. Además, se les explicó claramente la finalidad del estudio. Se estimó que cada persona tardaría aproximadamente 8 minutos en responder el cuestionario, brindándoles así el tiempo necesario para completarlo en su totalidad sin apuros.

### **2.8.2. Recursos**

- Talento humano: Un estudio llevado a cabo por una investigadora.
- Recursos utilizados: Equipos tecnológicos y útiles de escritorio.
- Presupuesto: Autofinanciado.

### **2.8.3. Criterios para el manejo de resultados**

El programa estadístico SPSS, en su versión 27, fue utilizado para analizar los datos recopilados en esta investigación, lo cual permitió verificar el nivel de confiabilidad de los instrumentos utilizados. Además, se emplearon estadísticos descriptivos para describir las características de los participantes. Posteriormente, con el fin de determinar la relación entre las variables, se utilizaron pruebas estadísticas inferenciales, específicamente las correlaciones bivariadas.



## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1. Resultados descriptivos

#### 3.1.1. Resultados sociodemográficos

Tabla 4

*Características sociodemográficas*

	<b>Características</b>	<b>Frecuencia (f)</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Edad	De 20 a 29 años	57	23.36
	De 30 a 39 años	93	38.11
	De 40 a 49 años	55	22.54
	Mayor a 50 años	40	16.39
	<b>Total</b>	<b>245</b>	<b>100.00</b>
Estado civil	Soltero (a)	121	49.59
	Conviviente	37	15.16
	Casado (a)	72	29.51
	Divorciado (a)	10	4.10
	Viudo (a)	5	2.05
	<b>Total</b>	<b>245</b>	<b>100.00</b>
Género	Femenino	92	37.70
	Masculino	153	62.70
	<b>Total</b>	<b>245</b>	<b>100.00</b>
Nivel de estudios	Básico	32	13.11
	Técnico(a)	56	22.95
	Superior	123	50.41
	Posgrado	34	13.93
	<b>Total</b>	<b>245</b>	<b>100.00</b>
Tiempo laboral	Menor a 1 año	33	13.11
	De 1 a 3 años	73	29.92
	De 4 a 6 años	50	20.49
	De 7 años a más	89	36.48
	<b>Total</b>	<b>245</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** El análisis de las características sociodemográficas de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma revela información valiosa sobre la composición de su fuerza laboral. En términos de edad, se observa que la mayoría de los empleados se encuentra en el rango de 30 a 39 años, representando el 38.11% de la muestra. Esto indica una población laboral predominantemente adulta, con un enfoque en la estabilidad y el desarrollo profesional. Sin embargo, también hay una significativa representación de jóvenes de 20 a 29 años, que constituyen el 23.36%. Por otro lado, los grupos de 40 a 49 años y mayores de 50 años abarcan el 22.54% y el 16.39%, respectivamente.

En cuanto al estado civil, el 49.59% de los colaboradores se identifica como soltero(a), lo que puede reflejar la juventud de gran parte de la plantilla. Un 29.51% está casado(a), y un 15.16% convive, lo que indica que hay un número considerable de empleados en relaciones estables. Las cifras de divorciados (4.10%) y viudos (2.05%) son relativamente bajas.

La distribución de género muestra una clara predominancia masculina, con un 62.70% de los encuestados identificándose como hombres, frente al 37.70% que se identifica como mujeres.

En relación con el nivel de estudios, se destaca que el 50.41% de los colaboradores cuenta con educación superior, lo que indica un alto nivel de cualificación dentro de la institución. Además, el 22.95% tiene formación técnica, mientras que un 13.11% posee educación básica y un 13.93% ha alcanzado estudios de posgrado.

Finalmente, el análisis del tiempo laboral revela que el 36.48% de los colaboradores tiene más de 7 años de experiencia en la institución, lo que sugiere una alta retención de talento y un compromiso a largo plazo con la organización. Por otro lado, el 29.92% tiene entre 1 y 3 años de experiencia, mientras que un 20.49% tiene entre 4 y 6

años. Solo el 13.11% tiene menos de 1 año en la organización, lo que sugiere que la mayoría de los colaboradores han tenido tiempo suficiente para integrarse y adaptarse a la cultura laboral.

### 3.1.2. Resultados descriptivos por ítems de las variables

**Variable: Liderazgo inclusivo**

**Tabla 5**

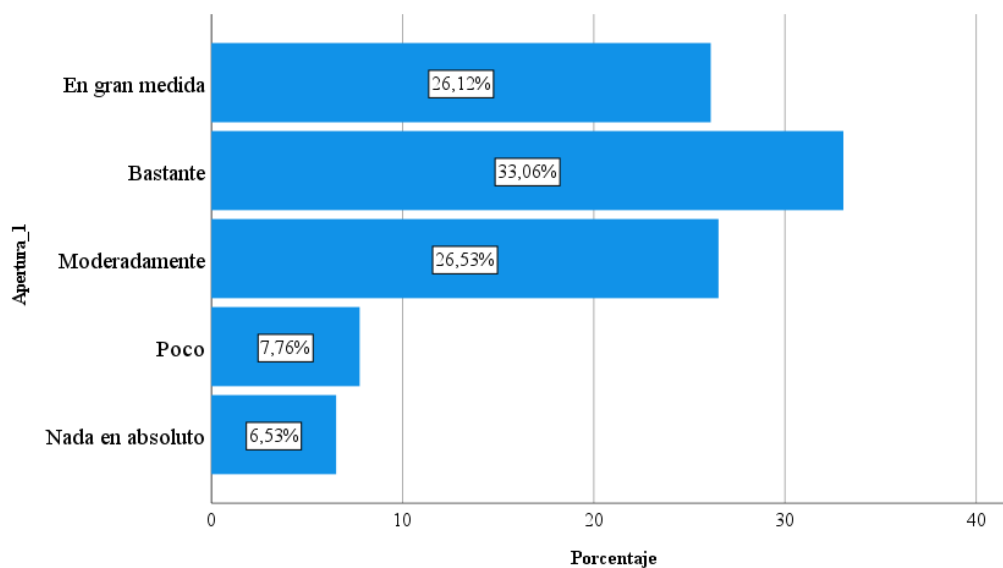
*Ítem 1 de liderazgo inclusivo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Nada en absoluto	16	6.53	6.53
Poco	19	7.76	7.76
Moderadamente	65	26.53	26.53
Bastante	81	33.06	33.06
En gran medida	64	26.12	26.12
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 1**

*Ítem 1 de liderazgo inclusivo*



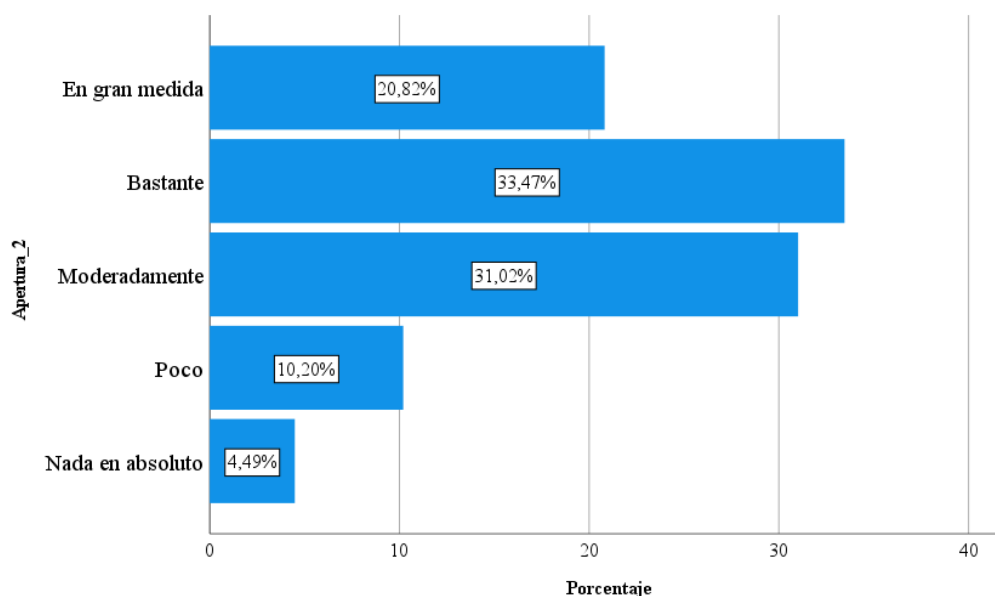
*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** En la tabla 5, se registró que el 33.06 % de los encuestados consideró que su jefe estaba bastante abierto a escuchar nuevas ideas. Este resultado sugiere que una parte significativa del equipo se sintió valorada y dispuesta a compartir sus pensamientos sin temor a ser descalificada. Además, un 26.53 % de los participantes lo calificó como moderadamente abierto, lo que refleja que, aunque la apertura es generalmente positiva, aún hay margen para mejorar este aspecto de la comunicación. Por otro lado, un 6.53 % indicó que su jefe no estaba abierto en absoluto, lo que podría señalar la existencia de barreras en la comunicación que afectaron a un pequeño grupo de empleados. Adicionalmente, la figura 1 visualizó estos datos, mostrando claramente la distribución de opiniones y destacando la tendencia hacia una cultura de trabajo más inclusiva.

**Tabla 6***Ítem 2 de liderazgo inclusivo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Nada en absoluto	11	4.49	4.49
Poco	25	10.20	10.20
Moderadamente	76	31.02	31.02
Bastante	82	33.47	33.47
En gran medida	51	20.82	20.82
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 2***Ítem 2 de liderazgo inclusivo*

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** La tabla 6 mostró que el 33.47 % de los encuestados percibió a su jefe como bastante atento a nuevas oportunidades para mejorar los procesos de trabajo. Este dato resalta un liderazgo proactivo, donde los empleados sienten que sus supervisores están comprometidos con la mejora continua. Un 31.02 % lo calificó como moderadamente atento, lo que sugiere que, aunque la mayoría reconoce un esfuerzo por parte del jefe, también existe un deseo de mayor compromiso. Solo un 4.49 % afirmó que no había atención en absoluto, lo que indica que, si bien las críticas son mínimas, no deben ser ignoradas. En esa misma línea, la figura 2 complementa esta información, ilustrando la disposición del liderazgo a fomentar la innovación y la mejora dentro del equipo.

**Tabla 7**

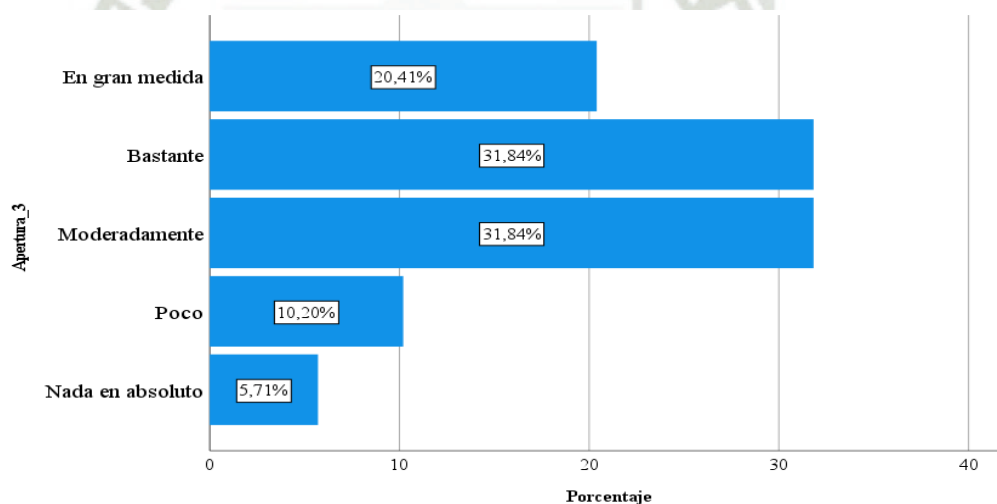
*Ítem 3 de liderazgo inclusivo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Nada en absoluto	14	5.71	5.71
Poco	25	10.20	10.20
Moderadamente	78	31.84	31.84
Bastante	78	31.84	31.84
En gran medida	50	20.41	20.41
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 3**

*Ítem 3 de liderazgo inclusivo*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** En la tabla 7, el 31.84 % de los encuestados manifestó que su jefe estaba moderadamente abierto a discutir los objetivos deseados y las nuevas formas de alcanzarlos. Otro 31.84 % lo consideró bastante abierto, lo que muestra una percepción positiva hacia la colaboración en la fijación de metas. Sin embargo, un 5.71 % de los empleados indicó que no había apertura en absoluto, lo que podría señalar la necesidad de mejorar la comunicación en este ámbito. Asimismo, la figura 3 visualizó esta

información, reflejando la importancia de la participación de los empleados en el establecimiento de objetivos claros y alcanzables.

**Tabla 8**

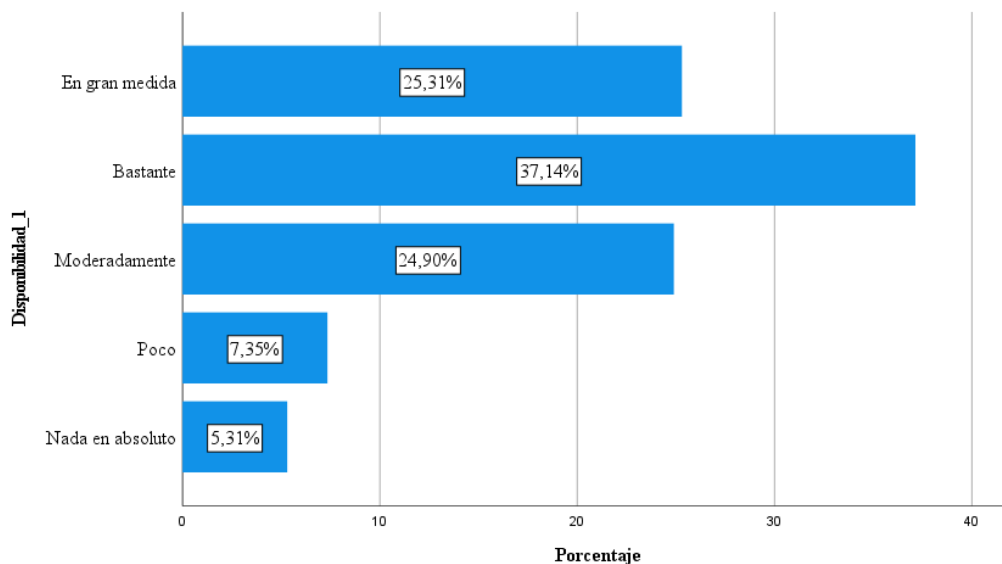
*Ítem 4 de liderazgo inclusivo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Nada en absoluto	13	5.31	5.31
Poco	18	7.35	7.35
Moderadamente	61	24.90	24.90
Bastante	91	37.14	37.14
En gran medida	62	25.31	25.31
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 4**

*Ítem 4 de liderazgo inclusivo*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** Según la tabla 8, el 37.14 % de los encuestados reportó que su jefe estaba bastante disponible para consultas cuando surgían problemas. Este dato indica un entorno laboral en el que los empleados pueden abordar sus inquietudes sin sentir que

están molestando a su superior. Un 24.90 % señaló que su jefe estaba moderadamente disponible, lo que sugiere, de nuevo, que aunque la mayoría se siente apoyada, hay espacio para un mayor acceso. Solo un 5.31 % afirmó que no había disponibilidad en absoluto, lo que podría ser un área de mejora para el liderazgo. La figura 4 apoya estos hallazgos, destacando la importancia de un liderazgo accesible para resolver conflictos de manera efectiva.

**Tabla 9**

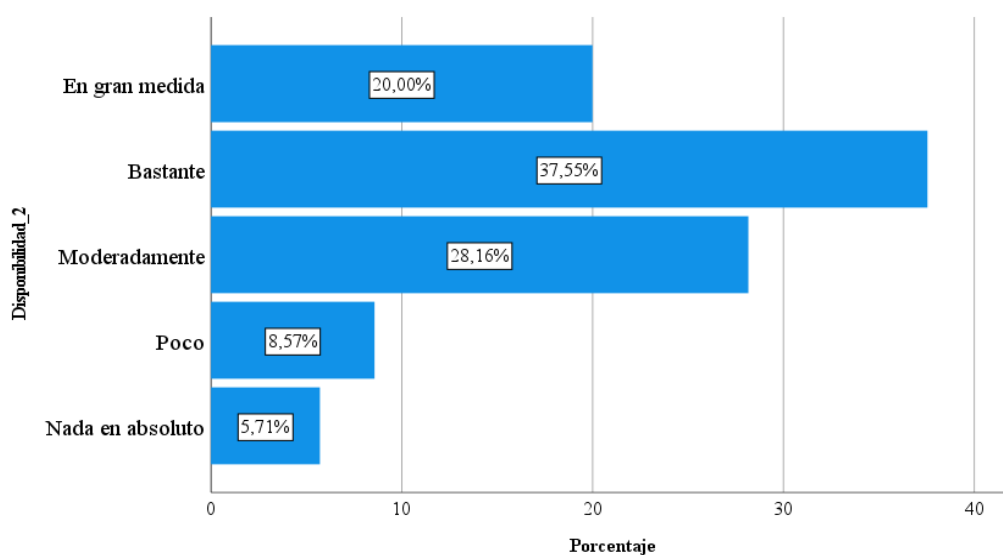
*Ítem 5 de liderazgo inclusivo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Nada en absoluto	14	5.71	5.71
Poco	21	8.57	8.57
Moderadamente	69	28.16	28.16
Bastante	92	37.55	37.55
En gran medida	49	20.00	20.00
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 5**

*Ítem 5 de liderazgo inclusivo*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** La tabla 9 evidenció que el 37.55 % de los encuestados sintió que su jefe estaba bastante presente en el equipo, lo que indica que los empleados valoran la accesibilidad y la participación de su líder. Un 28.16 % lo vio como moderadamente presente, lo que indica que, aunque hay una percepción positiva, algunos podrían sentir que su jefe no está tan involucrado como desearían. Solo un 5.71 % consideró que su jefe estaba ausente. Además, la figura 5 visualizó esta tendencia, resaltando la importancia de la presencia del líder para fomentar un ambiente de trabajo cohesionado.

**Tabla 10**

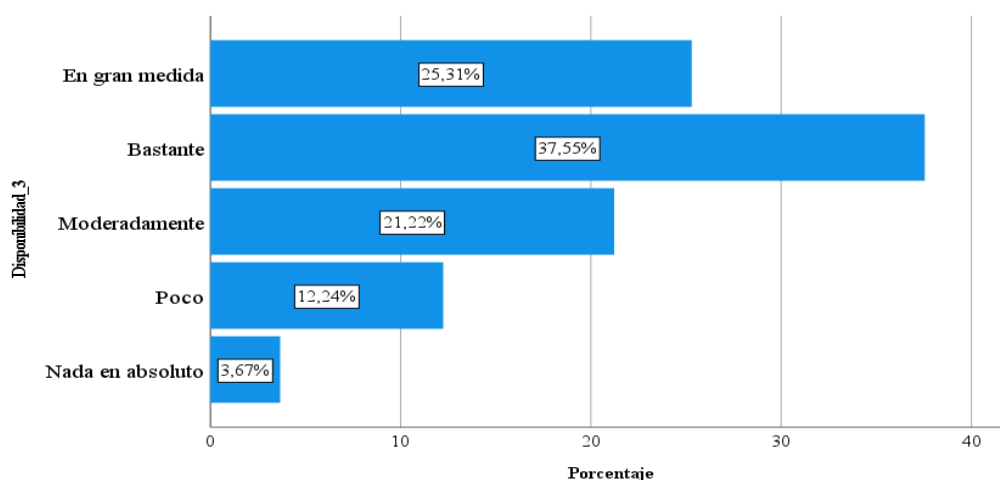
*Ítem 6 de liderazgo inclusivo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Nada en absoluto	9	3.67	3.67
Poco	30	12.24	12.24
Moderadamente	52	21.22	21.22
Bastante	92	37.55	37.55
En gran medida	62	25.31	25.31
Total	245	100.00	100.0

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 6**

*Ítem 6 de liderazgo inclusivo*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** La tabla 10 reveló que el 37.55 % de los participantes indicaron que su jefe estaba bastante disponible para preguntas profesionales, lo que sugiere que los empleados se sienten cómodos buscando orientación y apoyo. Un 21.22 % lo consideró moderadamente disponible, lo que implica que, aunque muchos tienen acceso, algunos pueden sentir que no siempre hay tiempo para sus preguntas. Solo un 3.67 % afirmó que no había disponibilidad en absoluto. La figura 6 acompañó estos resultados, subrayando la importancia de un entorno donde se fomente la consulta y el aprendizaje.

**Tabla 11**

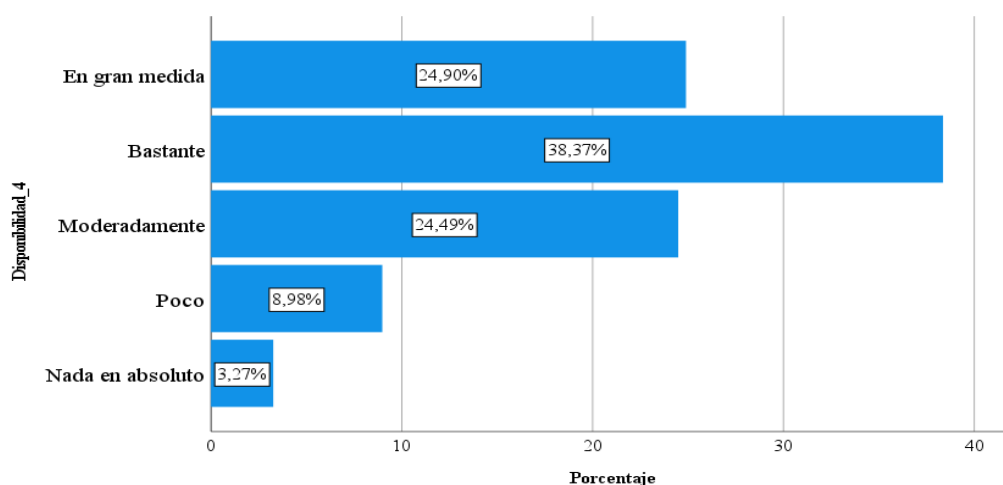
*Ítem 7 de liderazgo inclusivo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Nada en absoluto	8	3.27	3.27
Poco	22	8.98	8.98
Moderadamente	60	24.49	24.49
Bastante	94	38.37	38.37
En gran medida	61	24.90	24.90
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 7.**

*Ítem 7 de liderazgo inclusivo*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** En la tabla 11, se mostró que el 38.37 % de los encuestados consideró que su jefe estaba bastante dispuesto a escuchar solicitudes, lo que indica una buena disposición hacia la comunicación y el feedback. Un 24.49 % lo calificó como moderadamente dispuesto. Solo un 3.27 % opinó que no había disposición en absoluto, lo que señala que la mayoría se siente escuchada y valorada. En esa misma línea, la figura 7 respaldó esta percepción, destacando la relevancia de la escucha activa en el liderazgo.

**Tabla 12**

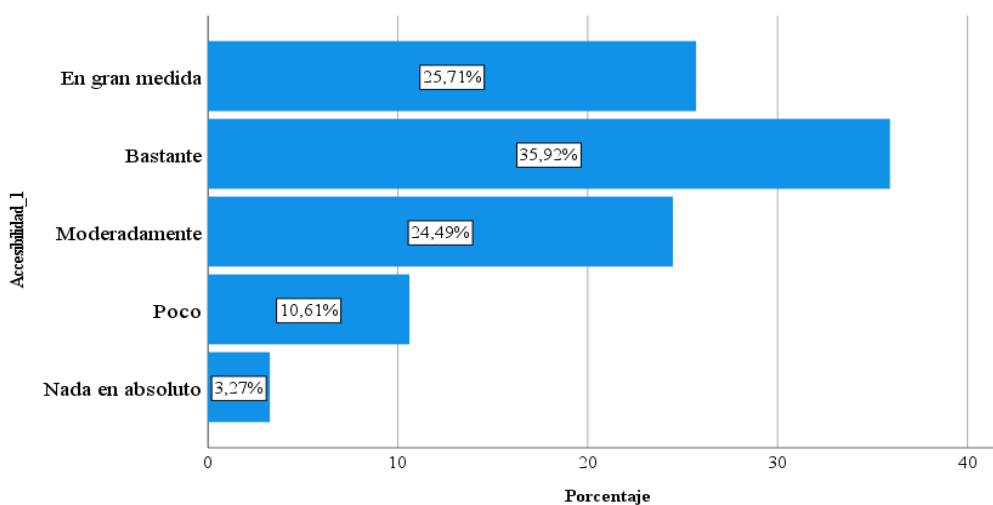
*Ítem 8 de liderazgo inclusivo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Nada en absoluto	8	3.27	3.27
Poco	26	10.61	10.61
Moderadamente	60	24.49	24.49
Bastante	88	35.92	35.92
En gran medida	63	25.71	25.71
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 8**

*Ítem 8 de liderazgo inclusivo*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** La tabla 12 evidenció que el 35.92 % de los encuestados afirmaron que su jefe estaba bastante abierto a la comunicación sobre asuntos relevantes, lo que indica una disposición a mantener un diálogo continuo sobre temas importantes. Un 24.49 % lo consideró moderadamente abierto, reflejando que aunque hay un ambiente receptivo, algunos podrían desear una mayor apertura. Solo un 3.27 % indicó que no había apertura en absoluto. Adicionalmente, la figura 8 complementa estos hallazgos, resaltando la importancia de la comunicación efectiva en el entorno laboral.

**Tabla 13**

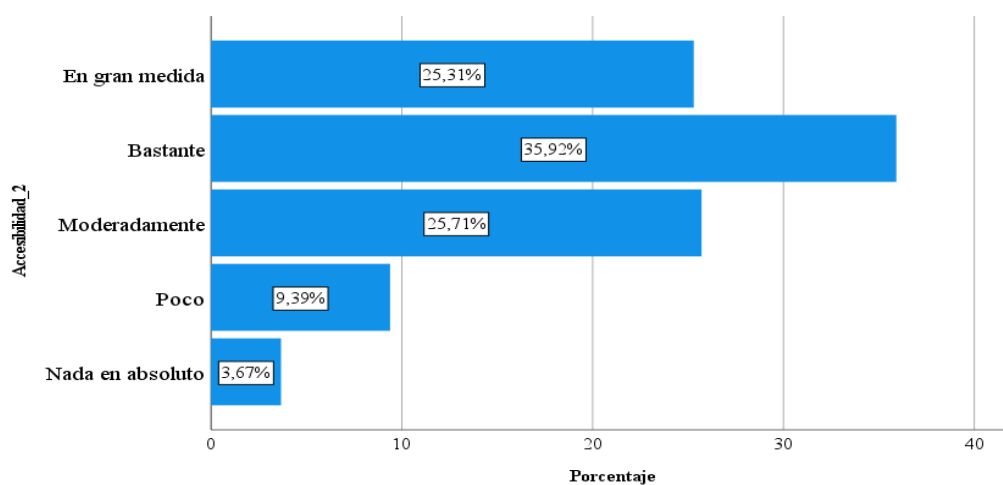
*Ítem 9 de liderazgo inclusivo*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Nada en absoluto	9	3.67	3.67
Poco	23	9.39	9.39
Moderadamente	63	25.71	25.71
Bastante	88	35.92	35.92
En gran medida	62	25.31	25.31
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 9**

*Ítem 9 de liderazgo inclusivo*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** La tabla 13 mostró que el 35.92 % de los encuestados reportó que su jefe estaba bastante disponible para discutir problemas recientes, lo que sugiere que los empleados pueden abordar dificultades de manera proactiva. Un 25.71 % lo vio moderadamente disponible, lo que implica que, aunque muchos se sienten apoyados, algunos podrían necesitar más acceso. Solo un 3.67 % indicó que no había disponibilidad en absoluto. Asimismo, la figura 9 respaldó estos resultados, destacando la importancia de un liderazgo que esté atento a las necesidades emergentes del equipo.

**Variable: Engagement laboral**

**Tabla 14**

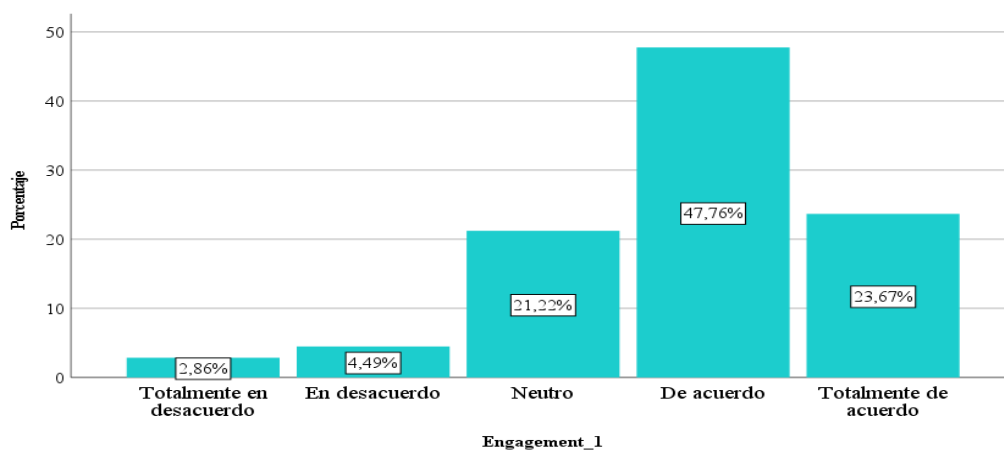
*Ítem 1 de engagement laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Totalmente en desacuerdo	7	2.86	2.86
En desacuerdo	11	4.49	4.49
Neutro	52	21.22	21.22
De acuerdo	117	47.76	47.76
Totalmente de acuerdo	58	23.67	23.67
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 10**

*Ítem 1 de engagement laboral*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** En la tabla 14, se observó que el 47.76 % de los encuestados se sintió de acuerdo con la afirmación de que en su trabajo se sentían llenos de energía. Este resultado indicaba un fuerte sentido de vitalidad y motivación en el entorno laboral. Además, un 23.67 % estuvo totalmente de acuerdo, lo que refuerza la idea de que una gran parte de los empleados se sentía energizado en sus tareas. En contraste, un 2.86 % se mostró totalmente en desacuerdo, esto indica una mayoría experimentó energía positiva, un pequeño grupo no compartió esta percepción. La figura 10 visualizó estos datos, destacando la tendencia general hacia un compromiso energético en el trabajo.

**Tabla 15**

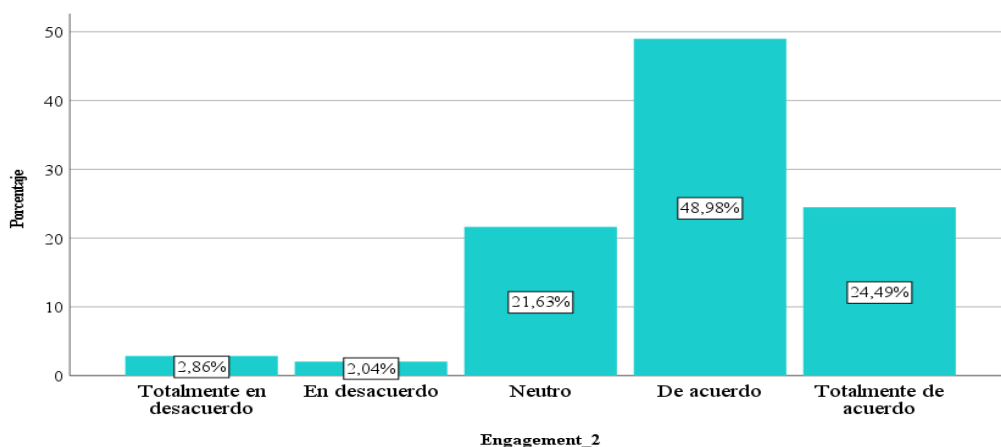
*Ítem 2 de engagement laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Totalmente en desacuerdo	7	2.86	2.86
En desacuerdo	5	2.04	2.04
Neutro	53	21.63	21.63
De acuerdo	120	48.98	49.98
Totalmente de acuerdo	60	24.49	24.49
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 11**

*Ítem 2 de engagement laboral*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** La tabla 15 reveló que el 48.98% de los encuestados consideró que su trabajo estaba de acuerdo con la afirmación de que tenía significado y propósito. Este dato sugiere que una gran mayoría de los empleados encontraba valor en lo que hacían. Además, un 24.49 % se mostró totalmente de acuerdo, lo que subraya aún más la importancia del propósito en el contexto laboral. Solo un 2.04 % estuvo en desacuerdo, lo que indica que la mayoría de los participantes se sentía conectada con su trabajo. La figura 11 complementa estos hallazgos al ilustrar la fuerte vinculación emocional que los empleados tenían con sus tareas.

**Tabla 16**

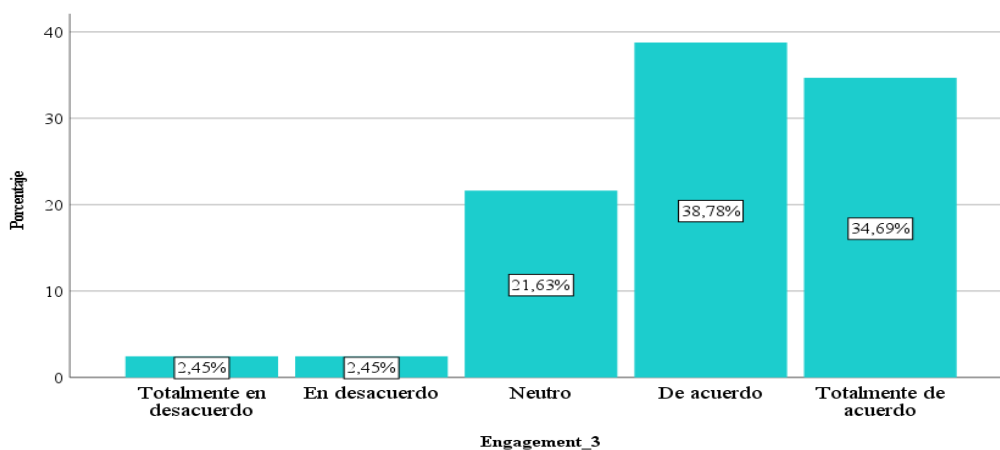
*Ítem 3 de engagement laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Totalmente en desacuerdo	6	2.45	2.45
En desacuerdo	6	2.45	2.45
Neutro	53	21.63	21.63
De acuerdo	95	38.78	38.78
Totalmente de acuerdo	85	34.69	34.69
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 12**

*Ítem 3 de engagement laboral*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** En la tabla 16, se evidenció que el 38.78 % de los encuestados estuvo de acuerdo con la afirmación de que el tiempo volaba cuando estaban trabajando. Esto sugiere que muchos empleados estaban tan inmersos en sus tareas que perdían la noción del tiempo. Un 34.69 % se sintió totalmente de acuerdo, lo que refuerza la idea de que la experiencia laboral era absorbente y gratificante. Solo un 2.45 % se mostró totalmente en desacuerdo, lo que indica que, en general, la mayoría disfrutó de su trabajo. La figura 12 visualizó esta percepción, resaltando la conexión entre la inmersión en el trabajo y el disfrute de las tareas.

**Tabla 17**

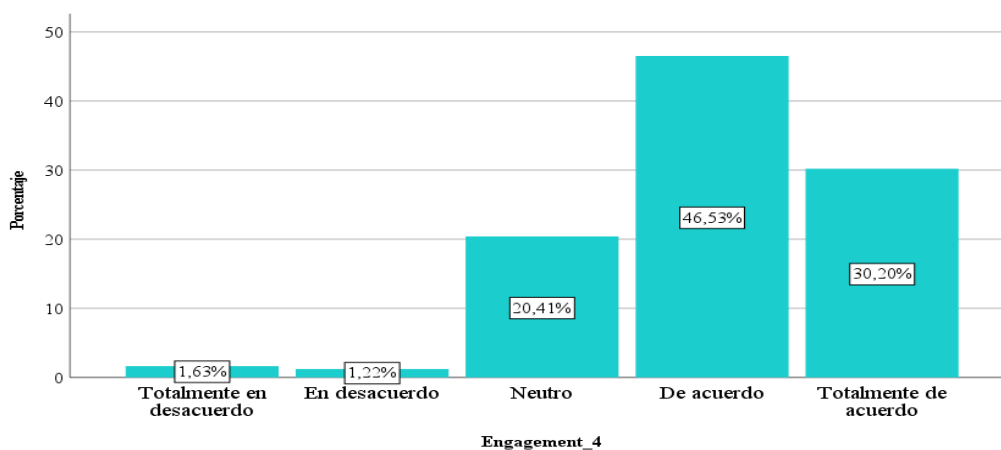
*Ítem 4 de engagement laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Totalmente en desacuerdo	4	1.63	1.63
En desacuerdo	3	1.22	1.22
Neutro	50	20.41	20.41
De acuerdo	114	46.53	46.53
Totalmente de acuerdo	74	30.20	30.20
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 13**

*Ítem 4 de engagement laboral*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** La tabla 17 mostró que el 46.53 % de los encuestados se sintió de acuerdo con la afirmación de que eran fuertes y vigorosos en su trabajo. Esto indica una percepción positiva sobre la capacidad personal y el rendimiento en el entorno laboral. Un 30.20 % estuvo totalmente de acuerdo, lo que refuerza la confianza que los empleados tenían en sus habilidades. Solo un 1.63 % se mostró totalmente en desacuerdo, lo que sugiere que la mayoría experimentó una fuerte autoeficacia. La figura 13 complementa estos datos, destacando la conexión entre la fuerza personal y el engagement laboral.

**Tabla 18**

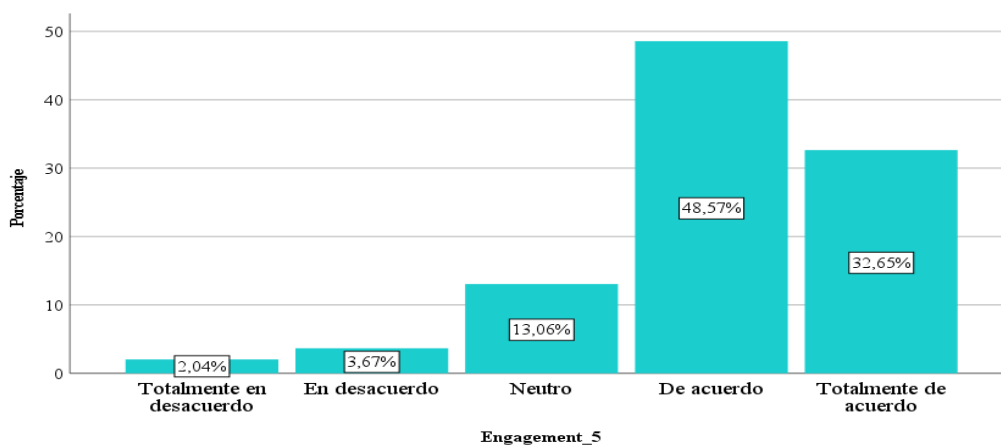
*Ítem 5 de engagement laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Totalmente en desacuerdo	5	2.04	2.04
En desacuerdo	9	3.67	3.67
Neutro	32	13.06	13.06
De acuerdo	119	48.57	48.57
Totalmente de acuerdo	80	32.65	32.65
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 14**

*Ítem 5 de engagement laboral*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** En la tabla 18, se registró que el 48.57 % de los encuestados estuvo de acuerdo en que estaban entusiasmados con su trabajo. Este dato refleja un alto nivel de motivación y satisfacción laboral. Un 32.65 % se mostró totalmente de acuerdo, lo que refuerza la idea de que muchos empleados se sentían apasionados por lo que hacían. Solo un 2.04 % estuvo totalmente en desacuerdo, lo que indica que la mayoría experimentó entusiasmo. La figura 14 visualizó estos sentimientos, subrayando la importancia del entusiasmo en la experiencia laboral.

**Tabla 19**

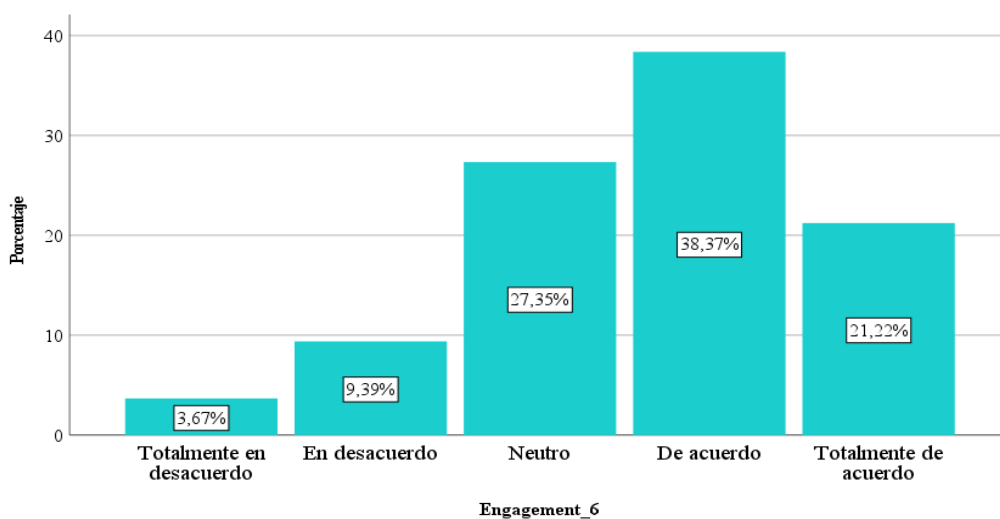
*Ítem 6 de engagement laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Totalmente en desacuerdo	9	3.67	3.67
En desacuerdo	23	9.39	9.39
Neutro	67	27.35	27.35
De acuerdo	94	38.37	38.37
Totalmente de acuerdo	52	21.22	21.22
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 15**

*Ítem 6 de engagement laboral*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** La tabla 19 mostró que el 38.37 % de los encuestados estuvo de acuerdo con la afirmación de que olvidaban todo lo que pasaba alrededor de ellos mientras trabajaban. Esto sugiere un alto nivel de concentración y dedicación en el trabajo. Un 21.22 % estuvo totalmente de acuerdo, lo que indica que una parte considerable de los empleados se sumergía completamente en sus tareas. Sin embargo, un 3.67 % se mostró totalmente en desacuerdo, lo que destaca que no todos experimentaron este nivel de inmersión. La figura 15 ilustró estos resultados, destacando la capacidad de los empleados para concentrarse en sus actividades laborales.

**Tabla 20**

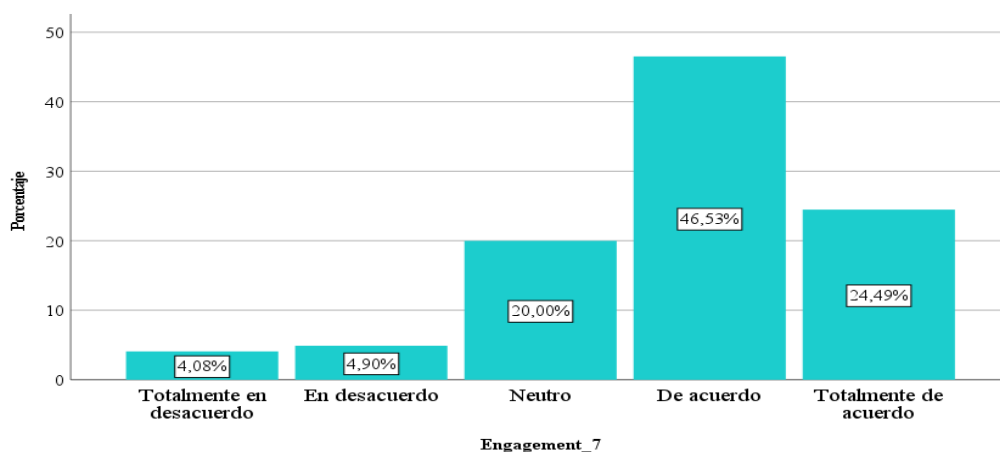
*Ítem 7 de engagement laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Totalmente en desacuerdo	10	4.08	4.08
En desacuerdo	12	4.90	4.90
Neutro	49	20.00	20.00
De acuerdo	114	46.53	46.53
Totalmente de acuerdo	60	24.49	24.49
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 16**

*Ítem 7 de engagement laboral*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** En la tabla 20, se observó que el 46.53 % de los encuestados estuvo de acuerdo en que su trabajo les inspiraba. Este resultado indicó que una parte significativa de los empleados encontraba motivación en sus tareas diarias. Además, un 24.49 % se mostró totalmente de acuerdo, lo que reforzó la idea de que muchos sentían una conexión inspiradora con su trabajo. Sin embargo, un 4.08 % indicó que estaba totalmente en desacuerdo, lo que sugiere que, aunque la mayoría experimentó inspiración, un pequeño grupo no compartió esta percepción. La figura 16 visualizó estos datos, destacando la tendencia general hacia un sentido de inspiración en el entorno laboral.

**Tabla 21**

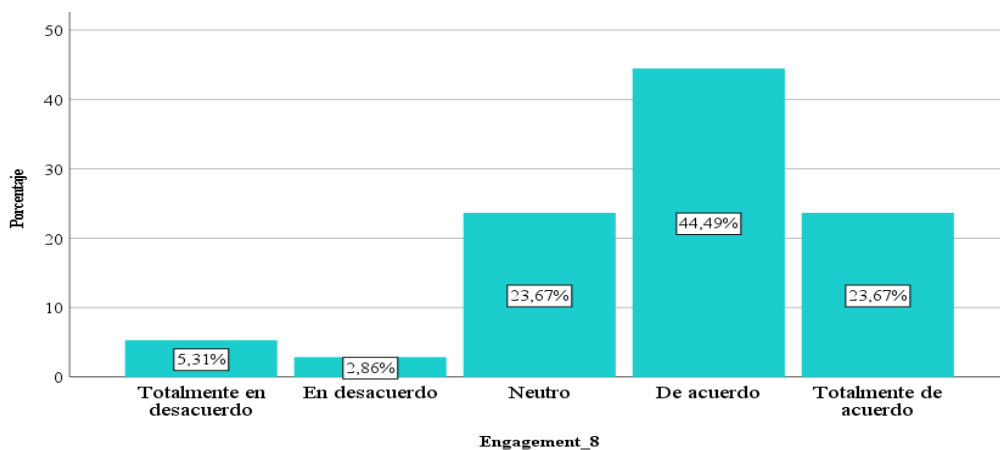
*Ítem 8 de engagement laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Totalmente en desacuerdo	13	5.31	5.31
En desacuerdo	7	2.86	2.86
Neutro	58	23.67	23.67
De acuerdo	109	44.49	44.49
Totalmente de acuerdo	58	23.67	23.67
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 17**

*Ítem 8 de engagement laboral*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** En la tabla 21, se registró que el 44.49 % de los encuestados afirmó que tenía ganas de ir a trabajar cada mañana. Este dato reflejó un alto nivel de motivación y satisfacción hacia sus empleos. Además, un 23.67 % estuvo totalmente de acuerdo, lo que subrayó la disposición de muchos empleados para iniciar su jornada laboral con entusiasmo. Por otro lado, un 5.31 % se mostró totalmente en desacuerdo, lo que sugiere que un pequeño grupo no compartía este entusiasmo matutino. La figura 17 complementó estos hallazgos, ilustrando la actitud positiva de los empleados hacia su trabajo.

**Tabla 22**

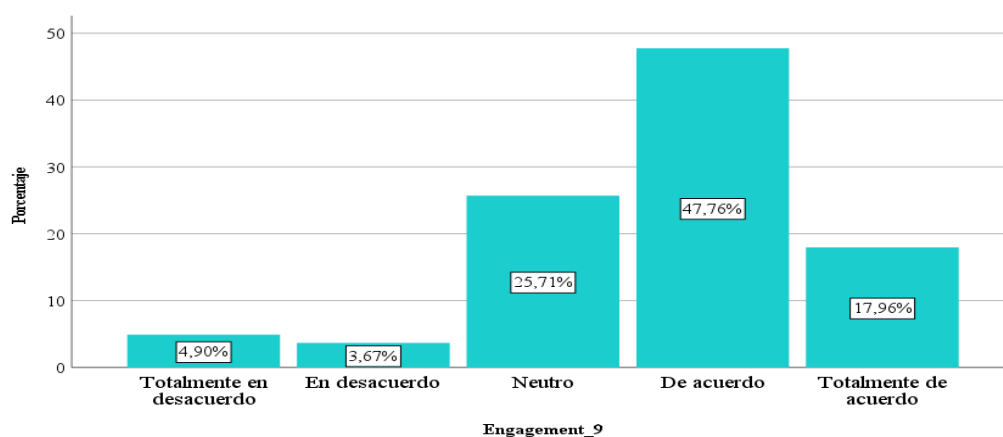
*Ítem 9 de engagement laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Totalmente en desacuerdo	12	4.90	4.90
En desacuerdo	9	3.67	3.67
Neutro	63	25.71	25.71
De acuerdo	117	47.76	47.76
Totalmente de acuerdo	44	17.96	17.96
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 18**

*Ítem 9 de engagement laboral*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** La tabla 22 mostró que el 47.76 % de los encuestados se sintió de acuerdo con la afirmación de que eran felices cuando estaban absortos en su trabajo. Esto sugiere que muchos encontraron satisfacción en la dedicación a sus tareas. Además, un 17.96 % estuvo totalmente de acuerdo, lo que indica que una parte considerable de los empleados experimentó alegría en su labor. Sin embargo, un 4.90 % se mostró totalmente en desacuerdo, lo que destaca que no todos compartieron esta experiencia positiva. La figura 18 visualizó estas respuestas, resaltando la relación entre la inmersión en el trabajo y la felicidad personal.

**Tabla 23**

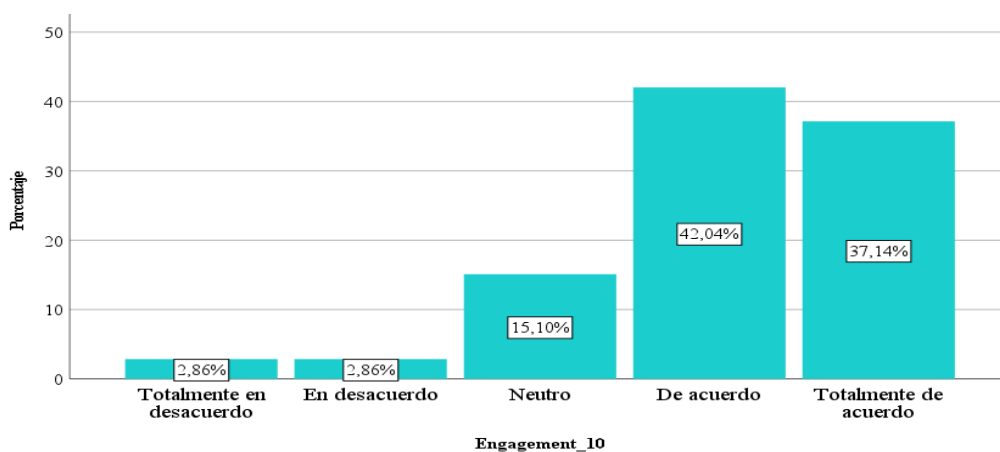
*Ítem 10 de engagement laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Totalmente en desacuerdo	7	2.86	2.86
En desacuerdo	7	2.86	2.86
Neutro	37	15.10	15.10
De acuerdo	103	42.04	42.04
Totalmente de acuerdo	91	37.14	37.14
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 19**

*Ítem 10 de engagement laboral*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** En la tabla 23, se evidenció que el 42.04 % de los encuestados estuvo de acuerdo en que estaban orgullosos del trabajo que realizaban. Este resultado reflejó un fuerte sentido de satisfacción y logro entre los empleados. Además, un 37.14 % se mostró totalmente de acuerdo, lo que subrayó la importancia de la autoevaluación positiva en el desempeño laboral. Solo un 2.86 % se mostró totalmente en desacuerdo, lo que sugiere que la mayoría de los participantes se sentía realizada en sus roles. La figura 19 complementó estos datos, ilustrando el orgullo que los empleados experimentaban hacia su trabajo.

**Tabla 24**

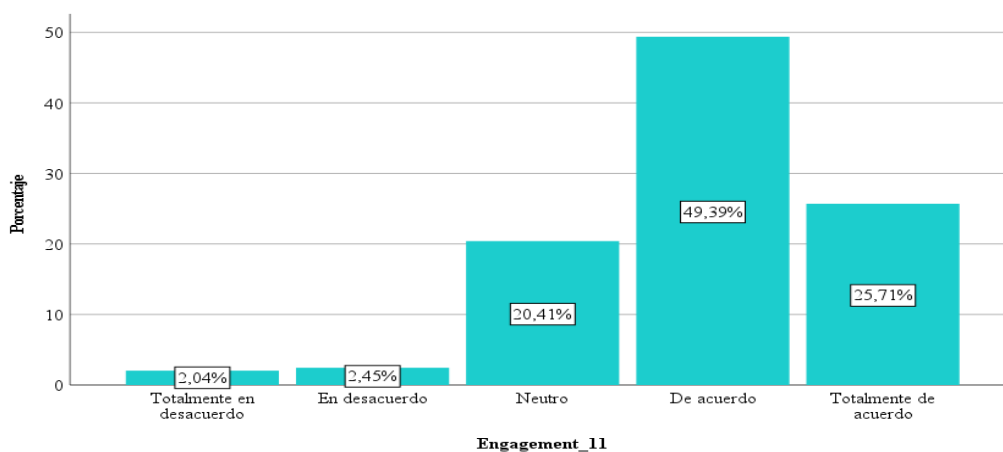
*Ítem 11 de engagement laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Totalmente en desacuerdo	5	2.04	2.04
En desacuerdo	6	2.45	2.45
Neutro	50	20.41	20.41
De acuerdo	121	49.38	49.38
Totalmente de acuerdo	63	25.71	25.71
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 20**

*Ítem 11 de engagement laboral*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** La tabla 24 indicó que el 49.39 % de los encuestados se sintió de acuerdo con la afirmación de que estaban inmersos en su trabajo. Este hallazgo sugiere un alto nivel de compromiso y dedicación hacia las tareas laborales. Además, un 25.71 % estuvo totalmente de acuerdo, lo que refuerza la idea de que muchos empleados se sentían profundamente conectados con su trabajo. Solo un 2.04 % se mostró totalmente en desacuerdo, lo que resalta que la mayoría experimentó un fuerte sentido de inmersión. La figura 20 respaldó estos resultados, destacando la importancia del compromiso en el ámbito laboral.

**Tabla 25**

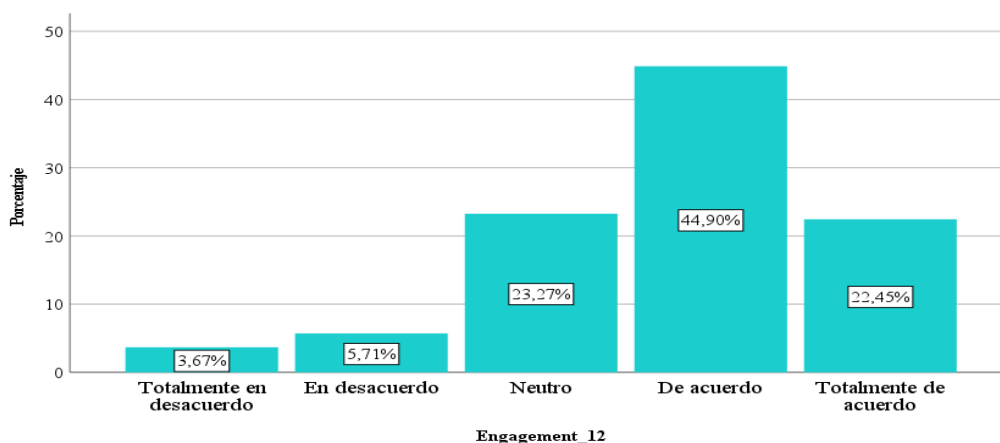
*Ítem 12 de engagement laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Totalmente en desacuerdo	9	3.67	3.67
En desacuerdo	14	5.71	5.71
Neutro	57	23.27	23.27
De acuerdo	110	44.90	44.90
Totalmente de acuerdo	55	22.45	22.45
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 21**

*Ítem 12 de engagement laboral*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** En la tabla 25, se encontró que el 44.90 % de los encuestados estuvo de acuerdo en que podían continuar trabajando durante largos períodos de tiempo. Este dato sugiere que muchos empleados se sentían capaces de mantener un alto nivel de productividad a lo largo de la jornada laboral. Además, un 22.45 % estuvo totalmente de acuerdo, lo que refuerza la percepción de resistencia y compromiso en el trabajo. Sin embargo, un 3.67 % se mostró totalmente en desacuerdo, lo que indica que un pequeño grupo no pudo sostener un trabajo prolongado. La figura 21 complementó estos hallazgos, ilustrando la capacidad de los empleados para trabajar de manera prolongada y efectiva.

**Tabla 26**

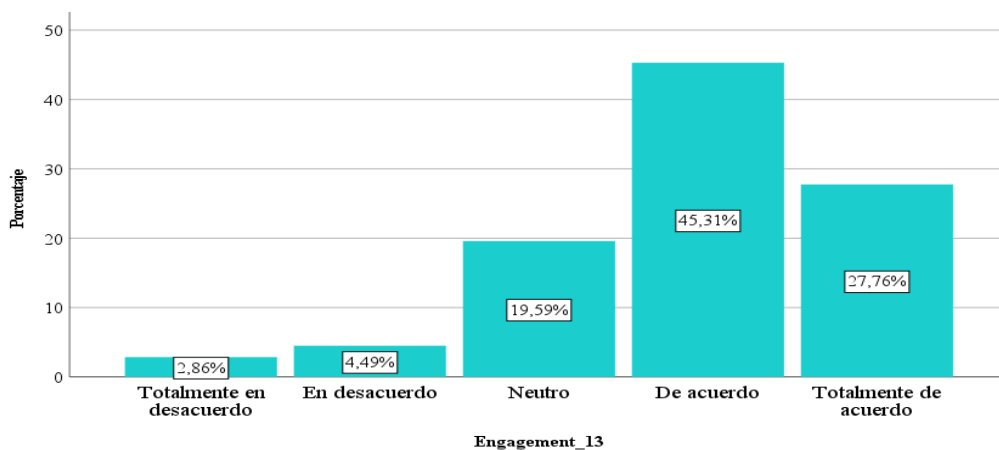
*Ítem 13 de engagement laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Totalmente en desacuerdo	7	2.86	2.86
En desacuerdo	11	4.49	4.49
Neutro	48	19.59	19.59
De acuerdo	111	45.31	45.31
Totalmente de acuerdo	68	27.76	27.76
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 22**

*Ítem 13 de engagement laboral*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** En la tabla 26, se observó que el 45.31 % de los encuestados estuvo de acuerdo en que su trabajo era retador. Este resultado indicó que muchos empleados se sentían estimulados por las exigencias de sus tareas. Además, un 27.76 % se mostró totalmente de acuerdo, lo que reforzó la idea de que una parte significativa de la fuerza laboral valoraba los retos en su trabajo. Sin embargo, un 2.86 % se declaró totalmente en desacuerdo, lo que sugiere que un pequeño grupo no encontraba desafíos en su labor diaria. La figura 22 visualizó estos datos, resaltando la tendencia general hacia un entorno laboral que proporciona retos significativos.

**Tabla 27**

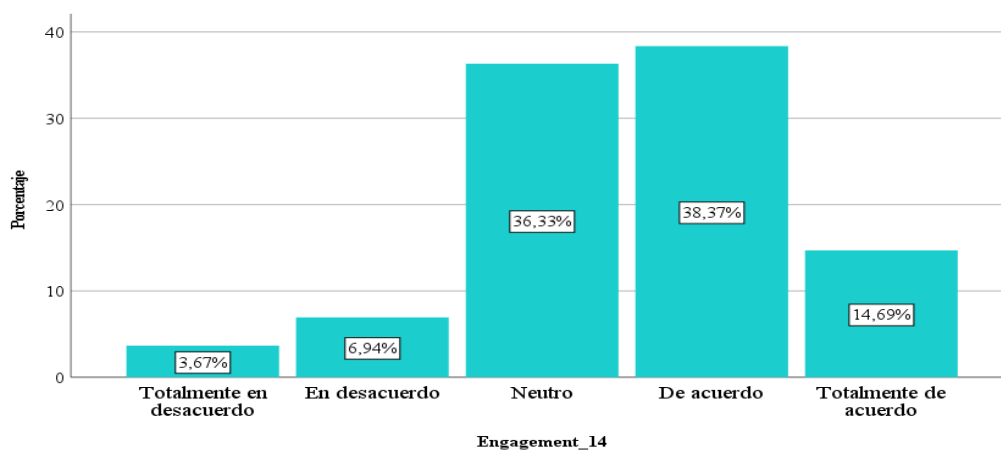
*Ítem 14 de engagement laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Totalmente en desacuerdo	9	3.67	3.67
En desacuerdo	17	6.94	6.94
Neutro	89	36.33	36.33
De acuerdo	94	38.37	38.37
Totalmente de acuerdo	36	14.69	14.69
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 23**

*Ítem 14 de engagement laboral*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** La tabla 27 reveló que el 38.37 % de los encuestados estuvo de acuerdo en que se dejaban llevar por su trabajo. Este hallazgo sugiere que muchos empleados experimentaron un alto nivel de inmersión en sus tareas. Además, un 14.69 % se mostró totalmente de acuerdo, lo que indica que una parte considerable de los participantes vivió su trabajo de manera muy apasionada. No obstante, un 3.67 % se mostró totalmente en desacuerdo, lo que destaca que no todos compartieron esta experiencia de inmersión. La figura 23 complementó estos resultados, ilustrando la conexión entre la dedicación y la satisfacción laboral.

**Tabla 28**

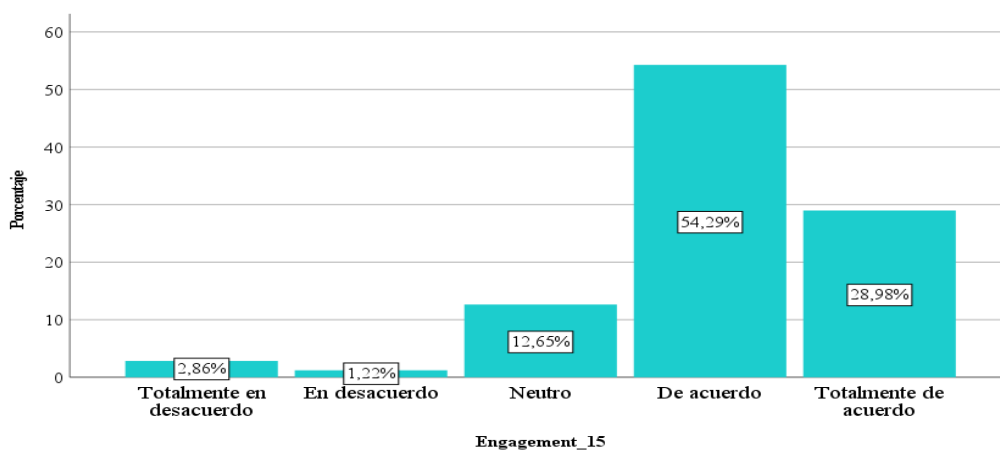
*Ítem 15 de engagement laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Totalmente en desacuerdo	7	2.86	2.86
En desacuerdo	3	1.22	1.22
Neutro	31	12.65	12.65
De acuerdo	133	54.29	54.29
Totalmente de acuerdo	71	28.98	28.98
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 24**

*Ítem 15 de engagement laboral*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** En la tabla 28, se evidenció que el 54.29 % de los encuestados se sintió de acuerdo con la afirmación de que eran muy persistentes en su trabajo. Este resultado indicó una fuerte disposición hacia la perseverancia y el engagement en las tareas laborales. Además, un 28.98 % estuvo totalmente de acuerdo, lo que refuerza la idea de que la resiliencia era un rasgo común entre los empleados. Solo un 2.86 % se mostró totalmente en desacuerdo, sugiriendo que la mayoría de los participantes se consideraron persistentes. La figura 24 respaldó estos hallazgos, destacando la importancia de la persistencia en un entorno laboral efectivo.

**Tabla 29**

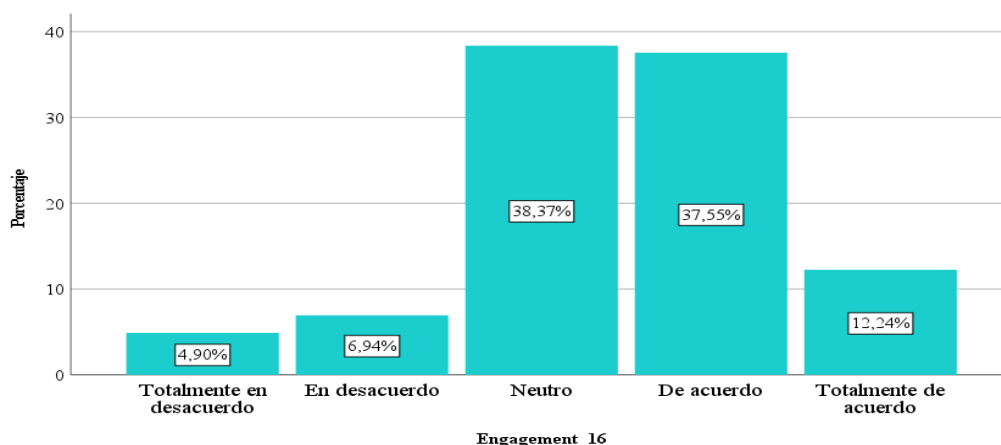
*Ítem 16 de engagement laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Totalmente en desacuerdo	12	4.90	4.90
En desacuerdo	17	6.94	6.94
Neutro	94	38.37	38.37
De acuerdo	92	37.55	37.55
Totalmente de acuerdo	30	12.24	12.24
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 25**

*Ítem 16 de engagement laboral*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** La tabla 29 mostró que el 37.55 % de los encuestados estuvo de acuerdo en que les resultaba difícil desconectarse de su trabajo. Este dato sugiere que muchos empleados experimentaron una conexión intensa con sus responsabilidades laborales. Además, un 12.24 % se mostró totalmente de acuerdo, lo que indica que una parte significativa de la fuerza laboral luchaba por separar su vida personal de la laboral. Sin embargo, un 4.90 % se declaró totalmente en desacuerdo, lo que sugiere que un pequeño grupo sí logró mantener un equilibrio. La figura 25 ilustró estos resultados, reflejando las dificultades que algunos enfrentaron al intentar desconectarse del trabajo.

**Tabla 30**

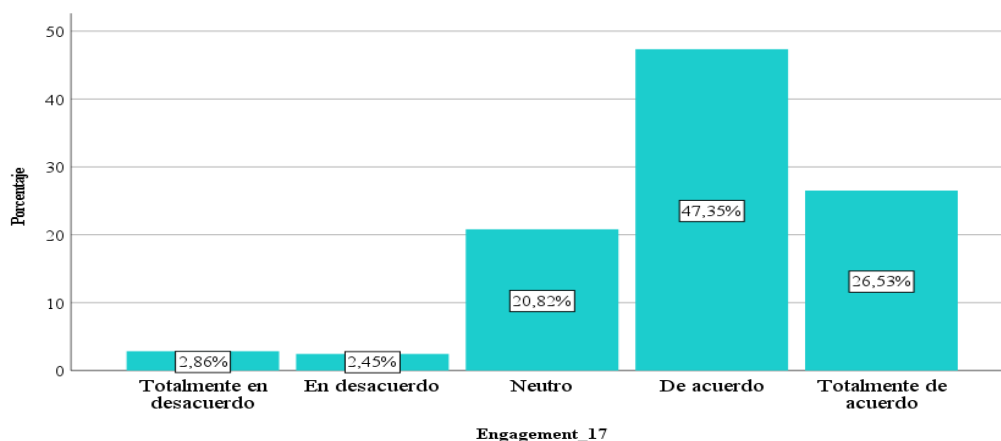
*Ítem 17 de engagement laboral*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Totalmente en desacuerdo	7	2.86	2.86
En desacuerdo	6	2.45	2.45
Neutro	51	20.82	20.82
De acuerdo	116	47.35	47.35
Totalmente de acuerdo	65	26.53	26.53
Total	245	100.00	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

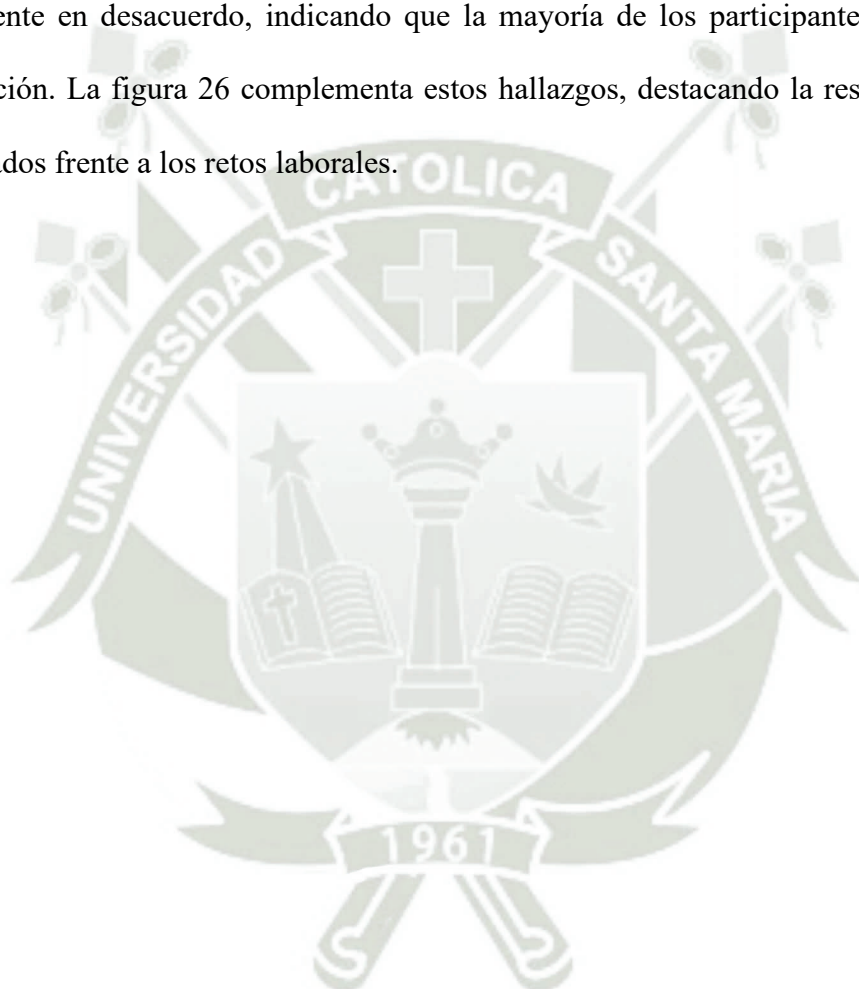
**Figura 26**

*Ítem 17 de engagement laboral*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** En la tabla 30, se encontró que el 47.35 % de los encuestados estuvo de acuerdo en que continuaban trabajando incluso cuando las cosas no iban bien. Este hallazgo sugiere una fuerte ética laboral y un compromiso con las tareas, a pesar de las dificultades. Además, un 26.53 % estuvo totalmente de acuerdo, lo que refuerza la percepción de que muchos empleados no se rendían fácilmente. Solo un 2.86 % se mostró totalmente en desacuerdo, indicando que la mayoría de los participantes mantenía su dedicación. La figura 26 complementa estos hallazgos, destacando la resiliencia de los empleados frente a los retos laborales.



### 3.1.3. Resultados de prevalencia de las variables

**Tabla 31**

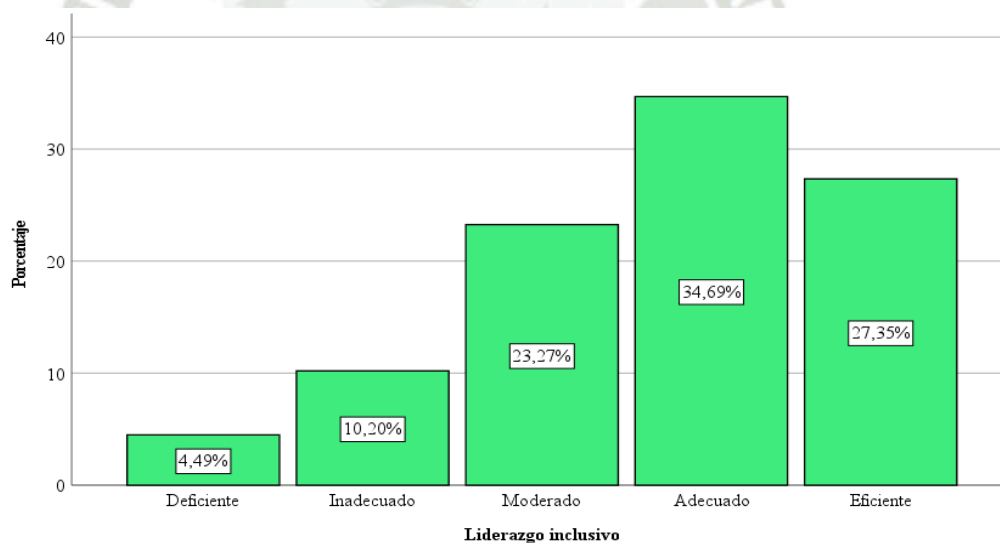
*Nivel de prevalencia de liderazgo inclusivo*

Prevalencia	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	11	4.49
Inadecuado	25	10.20
Moderado	57	23.27
Adecuado	85	34.69
Eficiente	67	27.35
Total	245	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 27**

*Nivel de prevalencia de liderazgo inclusivo*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** La tabla 31 y figura 27 presenta un panorama sobre el liderazgo inclusivo en la Municipalidad Distrital de Cayma, a partir de la opinión de 245 colaboradores. Los datos muestran que el 34.69 % de los encuestados considera que su liderazgo es adecuado, lo que refleja una percepción mayormente positiva. Este resultado sugiere que muchos de los empleados sienten que sus líderes cumplen con las expectativas y las necesidades de inclusión en el entorno laboral. Sin embargo, es preocupante que un

4.49 % lo califique como deficiente y un 10.20 % como inadecuado. Estos porcentajes, aunque menores, indican que hay un grupo significativo de colaboradores que podría estar experimentando un liderazgo que no satisface sus necesidades, lo que podría afectar su motivación y desempeño. La categoría moderado con un 23.27 % también sugiere que hay espacio para mejorar, enfatizando la importancia de seguir desarrollando habilidades de liderazgo inclusivo en la organización.

**Tabla 32**

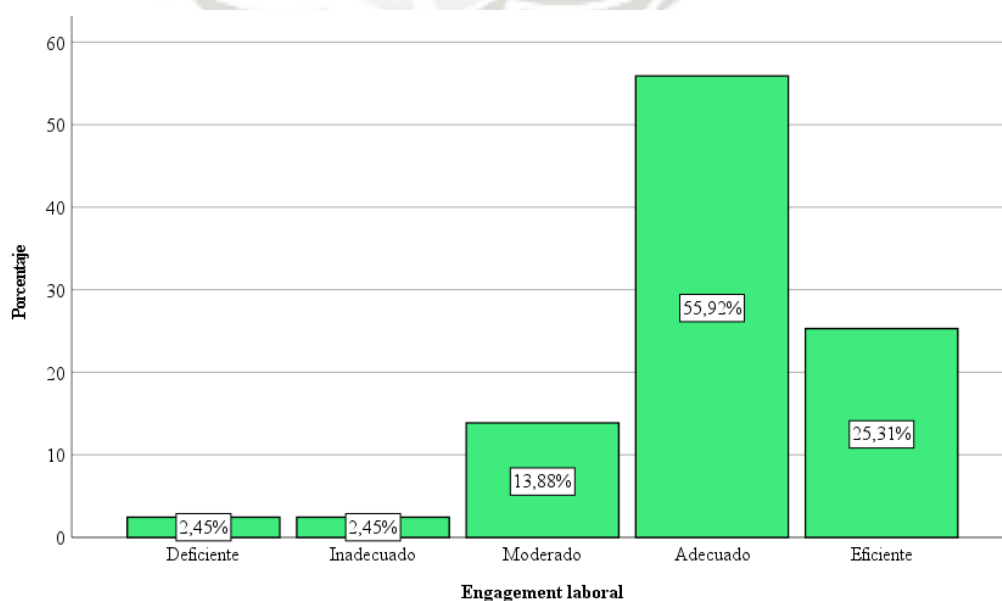
*Nivel de prevalencia de engagement laboral*

Prevalencia	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Deficiente	6	2.45
Inadecuado	6	2.45
Moderado	34	13.88
Adecuado	137	55.91
Eficiente	62	25.31
Total	245	100.00

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Figura 28**

*Nivel de prevalencia de engagement laboral*



*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** La tabla 32 y figura 28 se centra en el engagement laboral, otra variable crucial en el contexto organizacional. Aquí, un notable 55.92 % de los colaboradores reporta un nivel de engagement adecuado. Este resultado es alentador, ya que indica que más de la mitad de los empleados están comprometidos y motivados en su trabajo, lo que probablemente se traduce en mayor productividad y una atmósfera laboral positiva. Sin embargo, el hecho de que un 2.45 % lo califique como deficiente y otro 2.45 % como inadecuado es una señal de alerta. Esto sugiere que hay personas que podrían sentirse desconectadas o insatisfechas con su trabajo, lo que es fundamental abordar para evitar efectos negativos en la moral del equipo y en la retención del talento. En general, los resultados indican una tendencia positiva hacia el engagement, pero también subrayan la necesidad de estrategias que fomenten un ambiente de trabajo más inclusivo y enérgico.

**Tabla 33**

*Resultados descriptivos de las variables de estudio*

Variables	Estadísticos descriptivos					
	N	Mín.	Máx.	Media	DS	Var.
VA: Liderazgo inclusivo	245	9,00	45,00	328,000	861,927	74,292
Apertura del líder	245	3,00	15,00	107,143	309,017	9,549
Disponibilidad del líder	245	4,00	20,00	146,857	388,186	15,069
Accesibilidad del líder	245	2,00	10,00	74,000	205,139	4,208
VB: Engagement laboral	245	17,00	85,00	654,735	1,149,074	132,037

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** La tabla 33 proporciona un análisis descriptivo de las variables de estudio, incluyendo liderazgo inclusivo y engagement laboral. Los datos muestran que la media del liderazgo inclusivo es de 328.000, con una desviación estándar de 861.927. Estos valores sugieren que, a pesar de una percepción general positiva del liderazgo, existe una considerable variabilidad en las respuestas, lo que podría indicar diferencias significativas en las experiencias individuales de los colaboradores. En cuanto al

engagement laboral, la media es de 654.735, lo que indica un fuerte nivel de engagement entre los colaboradores. La baja variabilidad en esta variable sugiere que, aunque hay excepciones, la mayoría de los empleados se siente involucrada y motivada en su trabajo. Estos resultados son alentadores y proporcionan una base sólida para explorar más a fondo la relación entre estas dos variables clave.

### 3.2. Resultados inferenciales

#### 3.2.1. Normalidad de datos

La prueba de normalidad es fundamental en el análisis estadístico, ya que permite determinar si los datos siguen una distribución normal. Para este estudio, se aplicó el test de Kolmogorov-Smirnov, una herramienta comúnmente utilizada para evaluar la normalidad de los datos.

**Tabla 34**

*Resultados de normalidad de datos*

Pruebas de normalidad			
Método estadístico	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
Variables	Estadístico	gl	Sig.
VA: Liderazgo inclusivo	0.083	245	0.000
VB: Engagement laboral	0.112	245	0.000

*Nota.* <sup>a</sup> Corrección de significación de Lilliefors.

Los resultados de la tabla 34 muestran que tanto el liderazgo inclusivo como el engagement laboral tienen un valor de significación (Sig.) de 0.000. Esto implica que se rechaza la hipótesis nula de que los datos siguen una distribución normal. En otras palabras, los datos no se distribuyen de manera normal, lo cual es común en estudios de comportamiento humano, donde las percepciones y experiencias pueden variar significativamente entre individuos. Esta no normalidad indica que se deben emplear métodos estadísticos no paramétricos para el análisis subsiguiente.

### 3.2.2. Elección del método estadístico

Dado que los datos no siguen una distribución normal, se optó por utilizar el coeficiente de correlación de Spearman. Este método es particularmente adecuado para medir la relación entre dos variables de forma no paramétrica, ofreciendo una alternativa cuando las suposiciones de normalidad no se cumplen. El coeficiente de Spearman varía entre -1 y 1, donde valores cercanos a 1 indican una fuerte correlación positiva, mientras que valores cercanos a -1 sugieren una correlación negativa.

**Tabla 35**

*Grados de relación*

<b>Estimaciones</b>	<b>Interpretación</b>
$r = 0$	Asociación nula
$0 < r \leq 0,2$	Asociación positiva muy débil
$0,2 < r \leq 0,5$	Asociación positiva débil
$0,5 < r \leq 0,7$	Asociación positiva media
$0,7 < r \leq 0,9$	Asociación positiva considerable
$0,9 < r \leq 1,0$	Asociación positiva muy fuerte
$r = 1,0$	Asociación positiva perfecta

*Nota.* Hernández-Sampieri & Mendoza (2018).

### 3.2.3. Contraste de hipótesis

#### a. Hipótesis general

Ha: El liderazgo inclusivo se relaciona positivamente con el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.

Ho: El liderazgo inclusivo no se relaciona positivamente con el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.

**Tabla 36**

*Resultado de liderazgo inclusivo y engagement laboral*

Variables		Liderazgo inclusivo	Engagement laboral
Liderazgo inclusivo	Coefficiente de correlación	1,000	0,392**
	Sig. (bilateral)	.	< 0,001
	N	245	245
Engagement laboral	Coefficiente de correlación	0,392**	1,000
	Sig. (bilateral)	< 0,001	.
	N	245	245

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** De acuerdo con la tabla 36, el resultado del coeficiente de correlación entre el liderazgo inclusivo y el engagement laboral es de 0.392\*\*, con una significación inferior a 0.001. Este resultado valida la hipótesis general, lo que indica que un liderazgo inclusivo está positivamente relacionado con un mayor engagement laboral entre los colaboradores. Además, la evidencia sugiere que, en la Municipalidad Distrital de Cayma, a medida que los líderes adoptan prácticas inclusivas, los colaboradores se sienten más motivados e involucrados en sus tareas. Este hallazgo es fundamental, ya que resalta la importancia de cultivar un liderazgo que no solo promueva la inclusión, sino que también fomente un ambiente de trabajo en el que cada empleado se sienta valorado y escuchado.

**b. Hipótesis específica 1**

Ha: La apertura del líder se relaciona positivamente con el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.

Ho: La apertura del líder no se relaciona positivamente con el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.

**Tabla 37**

*Resultado de liderazgo inclusivo y engagement laboral*

Variables		Apertura del líder	Engagement laboral
Apertura del líder	Coefficiente de correlación	1,000	0,394**
	Sig. (bilateral)	.	< 0,001
	N	245	245
Engagement laboral	Coefficiente de correlación	0,394**	1,000
	Sig. (bilateral)	< 0,001	.
	N	245	245

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** La tabla 37, mostró el resultado de la correlación entre la apertura del líder y el engagement laboral se presenta con un coeficiente de 0.394\*\*, mostrando una relación positiva moderada y una significación menor a 0.001. Este hallazgo refuerza la hipótesis específica que postula que la apertura del líder se relaciona positivamente con el engagement laboral de los colaboradores. Los resultados argumentan que los líderes que demuestran apertura y disposición a escuchar a sus empleados no sólo fomentan un ambiente de confianza, sino que también motivan a los colaboradores a involucrarse más en sus responsabilidades.

**c. Hipótesis específica 2**

Ha: La disponibilidad del líder se relaciona positivamente con el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.

Ho: La disponibilidad del líder no se relaciona positivamente con el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.

**Tabla 38**

*Resultado de disponibilidad del líder y engagement laboral*

Variables		Disponibilidad del líder	Engagement laboral
Disponibilidad del líder	Coefficiente de correlación	1,000	0,352**
	Sig. (bilateral)	.	< 0,001
	N	245	245
Engagement laboral	Coefficiente de correlación	0,352**	1,000
	Sig. (bilateral)	< 0,001	.
	N	245	245

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** Según la tabla 38, el análisis estadístico de la disponibilidad del líder mostró un coeficiente de correlación de 0.352\*\*, con una significación menor a 0.001. Este resultado confirma la hipótesis específica que postula que la disponibilidad del líder se relaciona positivamente con el engagement laboral. Los datos expresan que los colaboradores se comprometen más cuando sienten que sus líderes están accesibles y dispuestos a ofrecer apoyo. Por lo tanto, esta disponibilidad puede ser interpretada no solo como la presencia física, sino también como la capacidad de los líderes para brindar atención y respuesta a las necesidades de sus empleados.

### **Hipótesis específica 3**

Ha: La accesibilidad del líder se relaciona positivamente con el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.

Ho: La accesibilidad del líder no se relaciona positivamente con el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.

**Tabla 39**

*Resultado de accesibilidad del líder y engagement laboral*

Variables		Accesibilidad del líder	Engagement laboral
Accesibilidad del líder	Coefficiente de correlación	1,000	0,383**
	Sig. (bilateral)	.	< 0,001
	N	245	245
Engagement laboral	Coefficiente de correlación	0,383**	1,000
	Sig. (bilateral)	< 0,001	.
	N	245	245

*Nota.* Procesado en el estadígrafo SPSS – 27.

**Interpretación:** De acuerdo con la tabla 39, la hipótesis específica 3 investigó la accesibilidad del líder, mostrando un coeficiente de correlación de 0.383\*\*, con una significación de menos de 0.001. Este resultado valida la hipótesis que sostiene que la accesibilidad del líder se relaciona positivamente con el engagement laboral. Los hallazgos enfatizan que los colaboradores se sienten más comprometidos cuando los líderes son percibidos como accesibles y dispuestos a interactuar. Además, esta accesibilidad puede ser crucial para construir un ambiente laboral donde los empleados se sientan seguros para expresar sus pensamientos y preocupaciones.

### 3.3. Discusión

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación entre el liderazgo inclusivo y el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma, Arequipa, en el año 2024. Los hallazgos del estudio muestran una correlación

positiva y significativa entre ambas variables, con un coeficiente de 0.392\*\* y una significación inferior a 0.001. Este resultado valida la hipótesis general y evidencia que un liderazgo inclusivo puede ser un motor importante para potenciar el engagement laboral en este contexto.

La asociación positiva hallada indica que, a medida que los líderes adoptan comportamientos inclusivos, como valorar la diversidad, brindar apoyo equitativo y fomentar la participación de los colaboradores, el nivel de engagement laboral tiende a aumentar. Este hallazgo coincide con lo propuesto por Nembhard & Edmondson (2006), quienes sostienen que los líderes inclusivos, al mostrarse accesibles y promover la participación, generan un entorno de seguridad psicológica. Este clima, a su vez, motiva a los colaboradores a involucrarse con mayor entusiasmo y dedicación en sus actividades laborales.

Los resultados también encuentran eco en estudios internacionales, como el de Ashikali et al. (2021), que destaca el rol del liderazgo inclusivo en la creación de un clima organizacional positivo, incluso en equipos con alta diversidad. Aunque el contexto de la Municipalidad de Cayma podría diferir al no tener equipos altamente diversos como los de los estudios en Europa, el impacto del liderazgo inclusivo sigue siendo evidente. Este estilo de liderazgo actúa como un puente entre las necesidades de los colaboradores y los objetivos de la organización, favoreciendo un engagement laboral más fuerte y consistente.

Además, investigaciones como la de Cenkci et al. (2021) sugieren que el liderazgo inclusivo no solo tiene un impacto directo sobre el engagement, sino que su efecto puede ser mediado por otras variables. En la Municipalidad Distrital de Cayma, aunque no se evaluaron otras variables, es probable que prácticas de liderazgo inclusivo hayan

fortalecido la percepción de equidad y respeto entre los colaboradores, contribuyendo de manera significativa a su engagement y motivación laboral.

Desde una perspectiva teórica, estos resultados también se relacionan con el Modelo de Conservación de Recursos (COR) de Hobfoll (1989). Según este enfoque, el liderazgo inclusivo permite a los colaboradores acceder y preservar recursos clave, como la autoestima, el apoyo social y un sentido de pertenencia. En la Municipalidad Distrital de Cayma, el apoyo inclusivo de los líderes probablemente ha creado un entorno en el que los colaboradores se sienten seguros para expresarse, comprometerse plenamente con sus tareas y mantener un equilibrio saludable frente a las demandas laborales. Esto explica cómo dimensiones del engagement, como el vigor, la dedicación y la absorción, se ven favorecidas por un liderazgo que pone a las personas en el centro.

A nivel nacional, el estudio guarda paralelismo con investigaciones como la de Vílchez (2023), realizada en un hospital de Lima, en la cual también se encontró una relación positiva entre el liderazgo inclusivo y el engagement laboral. Si bien las organizaciones públicas pueden diferir en su dinámica operativa, estos hallazgos refuerzan la idea de que un liderazgo que promueva el respeto, la equidad y la inclusión es clave para generar climas laborales más saludables y productivos. En ambos casos, los líderes que logran conectar con sus colaboradores en un nivel más humano parecen tener el poder de influir profundamente en su motivación y engagement.

En conclusión, este estudio no sólo valida la relación positiva entre el liderazgo inclusivo y el engagement laboral, sino que también destaca su relevancia en el contexto de la administración pública. Un liderazgo inclusivo, que respete y valore a cada colaborador, tiene el potencial de transformar la experiencia laboral de las personas, fomentando no solo su engagement con la organización, sino también su bienestar integral. Este enfoque de liderazgo, basado en principios de equidad y respeto, no es solo

una estrategia efectiva para mejorar el rendimiento laboral, sino también una herramienta poderosa para construir organizaciones más humanas y sostenibles.



## CONCLUSIONES

**Primera:** El análisis ha encontrado una correlación positiva moderada de 0.392\*\* entre el liderazgo inclusivo y el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024, con una significación inferior a 0.001, confirmando así la aceptación de la hipótesis propuesta. Este resultado indica que a medida que los líderes adoptan un estilo de liderazgo inclusivo, se observa un aumento significativo en el engagement de los colaboradores. Esto sostiene que los empleados se sienten más motivados y conectados con su trabajo cuando sus líderes promueven un ambiente donde se valoran sus aportaciones y se fomenta la participación.

**Segunda:** El estudio ha demostrado que existe una correlación positiva de 0.394\*\* entre la apertura del líder y el engagement laboral, con una significación menor a 0.001. Este hallazgo resalta que los colaboradores tienden a sentirse más enérgicos y entusiastas cuando sus líderes son abiertos y accesibles a diálogos. La apertura en el liderazgo no solo facilita la comunicación, sino que también genera un ambiente de confianza donde los empleados se sienten valorados y dispuestos a contribuir. Este engagement se traduce en un mayor sentido de entusiasmo, dedicación y en un aumento en la productividad.

**Tercera:** Los hallazgos han mostrado una correlación de 0.352\*\* entre la disponibilidad del líder y el engagement laboral, con una significación de menos de 0.001. Este resultado indica que los colaboradores son más propensos a comprometerse con su trabajo cuando sienten que sus líderes están disponibles y dispuestos a brindar apoyo. La percepción de que los líderes son accesibles y que están ahí para ayudar en momentos de necesidad crea un ambiente de trabajo positivo, donde los empleados se sienten respaldados y valorados.

**Cuarta:** El análisis ha revelado una correlación de 0.383\*\* entre la accesibilidad del líder y el engagement laboral, con una significación de menos de 0.001. Este hallazgo confirma que un liderazgo accesible está íntimamente relacionado con un mayor engagement de los colaboradores. Cuando los empleados perciben que sus líderes están dispuestos a interactuar y abordar sus preocupaciones, su nivel de engagement se incrementa notablemente. Esto no solo mejora la moral del equipo, sino que también contribuye a un ambiente de trabajo más cohesivo y colaborativo.



## RECOMENDACIONES

**Primera:** Se sugiere implementar programas de capacitación en liderazgo inclusivo que se enfoquen en desarrollar habilidades prácticas para fomentar el engagement laboral. Estas capacitaciones deberían incluir talleres sobre técnicas de comunicación efectiva, empatía y escucha activa, así como estrategias para involucrar a los empleados en la toma de decisiones. Al equipar a los líderes con estas herramientas, se puede crear un entorno más colaborativo y motivador, lo que, a su vez, potenciará el engagement de los colaboradores con la organización.

**Segunda:** Se recomienda que la Municipalidad Distrital de Cayma promueva una cultura organizacional que valore la apertura en la comunicación. Esto puede lograrse a través de iniciativas como reuniones regulares de feedback, en las cuales los líderes se tomen el tiempo para escuchar las inquietudes y sugerencias de sus equipos. Además, fomentar un entorno donde se celebren las ideas y opiniones de todos los colaboradores no solo mejorará la comunicación, sino que también reforzará el engagement y la motivación del personal.

**Tercera:** Se sugiere establecer políticas claras que promuevan la disponibilidad de los líderes, asegurando que estos estén accesibles para sus equipos. Esto podría incluir la implementación de horarios específicos para consultas y reuniones individuales, así como la creación de espacios donde los empleados puedan compartir sus inquietudes sin miedo a ser juzgados. Al mejorar la disponibilidad de los líderes, se incrementará la confianza y el engagement de los colaboradores, lo que a su vez fomentará un entorno de trabajo más productivo.

**Cuarta:** Se recomienda a la institución implementar iniciativas que faciliten la comunicación directa entre líderes y colaboradores, promoviendo un liderazgo accesible. Esto podría incluir sesiones regulares de puertas abiertas en las cuales los empleados

puedan expresar libremente sus ideas y preocupaciones, así como foros de discusión que permitan un intercambio abierto de opiniones. Estas acciones no solo ayudarán a que los colaboradores se sientan escuchados y valorados, sino que también fortalecerán el engagement y la lealtad hacia la organización, creando un ambiente de trabajo más inclusivo y motivador.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abarca, J. C. (2019). *Estilos de Liderazgo y Evaluación de Desempeño por Competencias en el Hospital Militar, Arequipa, 2018*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Repositorio UNSA. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8442>
- AEDIPE. (2021). *Guía de buenas prácticas en liderazgo inclusivo*. . Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas.
- Aggarwal, A., Jaisinghani, D., & Nobi, K. (2022). Effect of organizational justice and support on organizational commitment and employee turnover intentions: the mediating role of employee engagement. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(1), 525-554. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJQSS-08-2021-0112>
- Alva, L. A. (2022). *Liderazgo transformacional y el engagement de los servidores civiles en una municipalidad provincial, La Libertad 2021*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/86418>
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación* (7a ed.). Caracas Epísteme.
- Arias-González, J. L., & Covinos-Gallardo, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL.
- Arias-González, J. L., & Covinos-Gallardo, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL.
- Asencio, Z. K. (2021). *Liderazgo transformacional y Engagement de colaboradores de la Intendencia Macro Regional SUSALUD Norte, 2021*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/74073>
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public*

- Personnel Administration, 41(3), 497-519.*  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field.  
*Career Development International, 27(1), 36-53.*  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0213>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales.  
*Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 29(3), 107-115.*  
<https://doi.org/https://doi.org/10.5093/tr2013a16>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory:  
Ten years later. *Annual review of organizational psychology and organizational  
behavior, 10(1), 25-53.* <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee  
involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of  
psychological safety. *Creativity Research Journal, 22(3), 250-260.*  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Cenkci, A. T., Bircan, T., & Zimmerman, J. (2021). (2021). Inclusive leadership and work  
engagement: the mediating role of procedural justice. *Management Research  
Review, 44(1), 158-180.* <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0146>
- Ge, Y., & Sun, X. (2020). The relationship of employees' strengths use and innovation:  
Work engagement as a mediator. *Social Behavior and Personality: an  
international journal, 48(5), 1-6.* <https://doi.org/https://doi.org/10.2224/sbp.9083>

- Gong, L., Liu, Z., Rong, Y., & Fu, L. (2021). Inclusive leadership, ambidextrous innovation and organizational performance: the moderating role of environment uncertainty. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 783-801. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2020-0253>
- Helmi, M., & Sari, N. P. (2021). Implementation of the Synergy of Transformational-Servant Leadership Character in Islamic Boarding School. *Journal of Leadership in Organizations*, 3(2), 173-192. <https://doi.org/https://journal.ugm.ac.id/leadership/article/view/65642>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (2a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037//0003-066x.44.3.513>
- INAP. (2019). *Estudio sobre liderazgo y engagement en el sector público francés*. Instituto Nacional del Servicio Público.
- INAP. (2020). *Informe sobre liderazgo en el sector público español*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Islamy, T. P., & Widawati, L. (2023). Pengaruh Psychological Well-Being terhadap Work Engagement pada Karyawan Direktorat Operasional. *Jurnal Riset Psikologi*, 101-108. <https://doi.org/https://doi.org/10.29313/jrp.v3i2.2764>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/256287>

- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2022). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 771-797. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0132>
- MTPE. (2021). *Informe sobre la gestión del talento humano en el sector público*. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.413>
- Nishii, L. H., & Leroy, H. (2022). A multi-level framework of inclusive leadership in organizations. *Group & Organization Management*, 47(8), 683-722. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/10596011221111505>
- OEA. (2022). *Informe sobre liderazgo y gestión pública en América Latina*. Organización de Estados Americanos.
- Palomino-Rodríguez, S. B. (2021). *Estilos de Liderazgo de los Funcionarios Públicos y su relación con el Engagement de los servidores públicos de la Municipalidad Provincial San Román - Juliaca, Periodo 2019*. Universidad Nacional de Juliaca. Repositorio institucional - UNAJ. <http://repositorio.unaj.edu.pe:8080/handle/UNAJ/168>
- Pejerrey, L. E., Vargas, L. R., & Calderón, J. A. (2020). El proceso de engagement y su impacto en la productividad laboral de los funcionarios-Municipalidad Distrital de Lagunas. *Horizonte Empresarial*, 7(2), 70-84. <https://doi.org/https://doi.org/10.26495/rce.v7i2.1449>
- Rebollo, P. A., & Ábalos, E. M. (2022). *Metodología de la investigación/recopilación*. Editorial Autores de Argentina.

- Roberson, Q., & Perry, J. (2022). Inclusive leadership in thought and action: A thematic analysis. *Group & Organization Management*, 47(4), 755-778.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/10596011211013161>
- Robles-Pastor, B. F. (2019). Población y muestra. *Pueblo continente*, 30(1), 245-247.  
<https://doi.org/https://journal.upao.edu.pe/PuebloContinente/article/view/1269>
- Roncallo, A. I., & Roqueme, L. (2021). *Liderazgo transformacional y engagement laboral en una entidad estatal*. Tesis de maestría, Universidad del Rosario.  
[https://doi.org/10.48713/10336\\_32488](https://doi.org/10.48713/10336_32488)
- Salanova, M., Llorens, S., & Cruz, V. (2024). *Work engagement*. In *Elgar Encyclopedia of Occupational Health Psychology* (pp. 210-213). . Edward Elgar Publishing.
- Schaufeli. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in psychology*, 12, 754556.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UWES Utrecht work Engagement Scale*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University .
- SERVIR. (2020). *Estudio sobre modelos de liderazgo en entidades públicas*. Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Sija, A. (2022). Perceived inclusive leadership challenges and work engagement in civil service: a challenge for 21 century leader in the public sectors of malaysia. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 6(1), 54-74.  
<https://doi.org/https://oapub.org/soc/index.php/EJHRMS/article/view/1319>
- Suarez, V. M. (2023). *Relación de la gestión del cambio organizacional y el engagement en colaboradores administrativos del Hospital Goyeneche de Arequipa, 2021-2022*. Universidad Católica de Santa María.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12920/13064>

- Tito, G. C. (2022). *El factor liderazgo y la gestión administrativa en las comisarias del distrito de Mariano Melgar – Arequipa, 2021*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/83637>
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in psychology, 12*, 722080. <https://doi.org/https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Vega, E. S. (2023). *Liderazgo transformacional y engagement laboral en los colaboradores de un centro de salud en Lambayeque*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/107160>
- Vilchez, V. (2023). *Estilos de liderazgo y engagement en el personal con contrato administrativo de servicios en un hospital de Lima, 2023*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/122314>
- Wang, F., & Shi, W. (2021). Inclusive leadership and pro-social rule breaking: the role of psychological safety, leadership identification and leader-member exchange. *Psychological Reports, 124*(5), 2155-2179. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0033294120953558>
- Zúñiga, P. I., Cedeño, R. J., & Palacios, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7*(4), 9723-9762. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7658](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658)

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: LIDERAZGO INCLUSIVO Y SU RELACIÓN CON EL ENGAGEMENT LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAYMA – AREQUIPA, 2024

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<b>Interrogante principal</b>	<b>Objetivo principal</b>	<b>Hipótesis principal</b>	<b>Variable I (X):</b>	<b>Tipo de estudio:</b>
PG: ¿Cuál es la relación que se da entre el liderazgo inclusivo y el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024?	OG: Determinar la relación que se da entre el liderazgo inclusivo y el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.	HG: El liderazgo inclusivo se relaciona positivamente con el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.	Liderazgo inclusivo <b>Dimensiones:</b> D1: Apertura del líder. D2: Disponibilidad del líder. D3: Accesibilidad del líder.	Básica. <b>Diseño de estudio:</b> No experimental. <b>Nivel de estudio:</b> Correlacional. <b>Población del estudio:</b>
<b>Interrogantes secundarios</b>	<b>Objetivos secundarios</b>	<b>Hipótesis secundarias</b>	<b>Variable II (Y):</b>	676 colaboradores
PE1: ¿Cuál es la relación que se da entre la apertura del líder y el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma –	OE1: Establecer la relación que se da entre la apertura del líder y el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma –	HE1: La apertura del líder se relaciona positivamente con el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.	Engagement laboral <b>Dimensiones:</b> D1: Vigor. D2: Dedicación. D3: Absorción.	de la Municipalidad del Distrito de Cayma. <b>Muestra del estudio:</b> 245 colaboradores.

Arequipa, 2024?	Arequipa, 2024.		<b>Técnica de</b>
PE2: ¿Cuál es la relación que se da entre la disponibilidad del líder y el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024?	OE2: Determinar la relación que se da entre la disponibilidad del líder y el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.	HE2: La disponibilidad del líder se relaciona positivamente con el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.	<b>recolección de datos:</b> Encuesta. <b>Instrumento de recolección de datos:</b> Cuestionario.
PE3: ¿Cuál es la relación que se da entre la accesibilidad del líder y el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024?	OE3: Establecer la relación que se da entre la accesibilidad del líder y el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.	HE3: La accesibilidad del líder se relaciona positivamente con el engagement laboral de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Cayma – Arequipa, 2024.	<b>Programa estadístico:</b> Software estadístico SPSS 27.

**Anexo 2:** Instrumento de recolección de datos

**CUESTIONARIO DIRIGIDO A COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD  
DISTRITAL DE CAYMA – AREQUIPA**

Estimado(a) colaborador(a), agradecemos desde ya, el llenado de la presente encuesta de manera objetiva. Así mismo, se garantiza la absoluta confidencialidad de sus respuestas. Agradeceré, pueda tomarse el tiempo necesario para complementar la totalidad de las preguntas. Asimismo, sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán orientadas para ningún otro propósito.

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un X o  $\surd$  en las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano le agradecemos por su cooperación.

**Características del encuestado/a:**

**a. ¿Cuál es su edad?**

De 20 a 29 años ( )

De 30 a 39 años ( )

De 40 a 49 años ( )

De 50 a más años

**b. Estado civil**

Soltero (a) ( )

Conviviente ( )

Casado (a) ( )

Viudo (a) ( )

Divorciado (a) ( )

**c. Género**

Femenino ( )

Masculino ( )

**d. Nivel de estudios alcanzados**

Básico ( )

Técnico(a) ( )

Superior ( )

Posgrado ( )

**e. Tiempo laboral (Indicar el número de años)**

Menor a 1 año ( )

De 1 a 3 años ( )

De 4 a 6 años ( )

De 7 años a más ( )

**f. Cargo que ocupa**

.....

Para evaluar el liderazgo inclusivo, marcar con una X o √ en el casillero de su preferencia, utilice la siguiente escala:

Nada en absoluto	Poco	Moderadamente	Bastante	En gran medida
1	2	3	4	5

Nº	Ítems	Escala				
p1	Su jefe inmediato está abierto a escuchar nuevas ideas.	1	2	3	4	5
p2	Su jefe inmediato está atento a nuevas oportunidades para mejorar los procesos de trabajo.	1	2	3	4	5
p3	Su jefe inmediato está abierto a discutir los objetivos deseados en su trabajo y las nuevas formas de alcanzarlos.	1	2	3	4	5
p4	Su jefe inmediato está disponible para consultas cuando hay problemas.	1	2	3	4	5
p5	Su jefe inmediato esta continuamente presente en este equipo: alguien que está siempre disponible	1	2	3	4	5
p6	Su jefe inmediato está disponible para preguntas profesionales. Me gustaría consultar con él/ ella.	1	2	3	4	5
p7	Su jefe inmediato está dispuesto a escuchar sus solicitudes	1	2	3	4	5
p8	Su jefe inmediato está abierto a que usted se comuniquen con él/ella sobre cuestiones o asuntos que han comenzado a ser relevantes o importantes recientemente.	1	2	3	4	5
p9	Su jefe inmediato está disponible para discutir cuestiones o dificultades que están surgiendo o apareciendo recientemente y que pueden requerir atención o solución inmediata.	1	2	3	4	5

Para evaluar el engagement laboral, marcar con una X o  $\surd$  en el casillero de su preferencia, utilice la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

N°	Ítems	Escala				
		1	2	3	4	5
p1	En mi trabajo me siento lleno de energía	1	2	3	4	5
p2	Mi trabajo está lleno de significado y propósito	1	2	3	4	5
p3	El tiempo vuela cuando estoy trabajando	1	2	3	4	5
p4	Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	1	2	3	4	5
p5	Estoy entusiasmado con mi trabajo	1	2	3	4	5
p6	Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí	1	2	3	4	5
p7	Mi trabajo me inspira	1	2	3	4	5
p8	Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar	1	2	3	4	5
p9	Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	1	2	3	4	5
p10	Estoy orgulloso del trabajo que hago	1	2	3	4	5
p11	Estoy inmerso en mi trabajo	1	2	3	4	5
p12	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo	1	2	3	4	5
p13	Mi trabajo es retador	1	2	3	4	5
p14	Me dejo llevar por mi trabajo	1	2	3	4	5
p15	Soy muy persistente en mi trabajo	1	2	3	4	5
p16	Me es difícil desconectarme de mi trabajo	1	2	3	4	5
P17	Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.	1	2	3	4	5

*De antemano agradezco su colaboración.*

### Anexo 3: Autorización de investigación



Municipalidad Distrital de Cayma  
**¡Construyendo el Futuro!**



CAYMA, 12 de julio del 2024

CARTA N°34-2024-MDC-GM/O.ADMON

Sra.

AMESQUITA BARRIOS VANESSA YSABEL

DIRECCIÓN ELECTRÓNICA: [vanessaab100@gmail.com](mailto:vanessaab100@gmail.com)

PRESENTE.-

REFERENCIA : EXP22423  
ASUNTO : AUTORIZACIÓN DE APLICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PROCEDENTE

De mi especial consideración:

Tengo el agrado de saludar cordialmente y dirigirme a Ud. como jefe de la Oficina de Administración de la Municipalidad Distrital de Cayma, y así mismo comunicarle que en atención al FUT- 00022423 respecto a la solicitud de aplicación del proyecto de investigación "LIDERAZGO INCLUSIVO Y SU RELACIÓN CON EL ENAGAGEMENT LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAYMA - AREQUIPA, 2024" es grato comunicar el resultado de nuestra evaluación:

Que, dicha investigación puede contribuir con el mejoramiento de los mecanismos y procedimientos de la Gestión del Talento Humano de nuestra entidad; en consecuencia, por lo cual este despacho otorga la AUTORIZACIÓN de la aplicación de instrumentos y herramientas de investigación para el proyecto denominado "LIDERAZGO INCLUSIVO Y SU RELACIÓN CON EL ENAGAGEMENT LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAYMA - AREQUIPA, 2024"

Sin otro particular me despido de su persona.

Atentamente,

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CAYMA  
C.P.C. MARÍA DEL CARMEN SVINCHA  
Jefa de la Oficina de Administración

**Anexo 4: Información proporcionada por la unidad de estudio**



**INFORME N°666-2024-MDC/RR. HH/JMHS**

**A** : ABG. LIZ MARCELA VALENCIA BARRIGA  
Jefe de la Unidad de Recursos Humanos

**DE** : LIC. JOSELYN MADELEINE HURTADO SILVA  
Especialista en legajos y procesos

**ASUNTO** : REMITE INFORMACIÓN -

**FECHA** : 2024, Agosto 02, CAYMA



00022425 - E

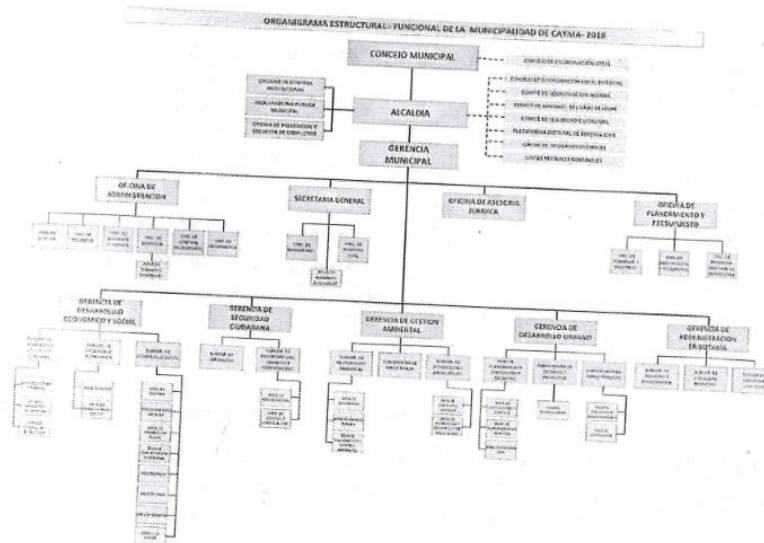
Mediante el presente informo a Ud., que en atención al documento Proveído N°6100-2024-MDC/O.ADOMON/URRH, donde se dispone se sirva emitir informar en relación a lo solicitado en el Registro de Expediente N°00022425-2024 del administrado Amézquita Barrios Vanessa Ysabel:

- Informe del total de trabajadores por cada modalidad de contratación en la Municipalidad distrital de Cayma (D.L.G. 276, D.LEG. 728, D.LEG. 1057 y locación de servicios).

Y que habiendo revisado la fuerza laboral de la Institución paso a detallar lo siguiente:

MODALIDAD DE CONTRATACIÓN	CANTIDAD
D.LEG. 276	66
D.LEG. 1057	164
D.LEG. 728	446
D.LEG. 30057	02
SERVIDORES FAG	04
Locación de Servicios	INFORMACION PERTINENTE AL A UNIDAD DE LOGISTICA

- Informe con el listado de cargos ocupados con rango de jefatura (es decir, que cuenten con personal subordinado (gerencias, sub gerencias, jefaturas u otros). Ante lo solicitado debo referirme al Organigrama de la Municipalidad Distrital de Cayma, donde se evidencia los cargos, como organos de línea, órganos de staff y alta dirección.



Es todo cuanto informo para su conocimiento.  
Atentamente

Cc: Archivo

Lic. Joselyn Madeleine Hurtado Silva  
Especialista en Procesos y Legajos