

Liderazgo 4.0 y endomarketing en la satisfacción laboral de universidades privadas

Leadership 4.0 and endomarketing in job satisfaction in private universities

Susan Madeleine Silvera Arcos
<https://orcid.org/0000-0001-9697-2602>
ssilveraa@ucvvirtual.edu.pe
Universidad César Vallejo. Lima-Perú

Daniel Alberto Garcia Rodriguez
<https://orcid.org/0000-0001-7344-1171>
dgarcia@unam.edu.pe
Universidad Nacional de Moquegua. Moquegua-Perú



Recibido: 19/11/2024 Aceptado: 31/01/2025

2025. V5. N 4.

Resumen

Este trabajo se alinea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 8, enfocado en “Trabajo Decente y Crecimiento Económico”, al proponer mejoras en las condiciones laborales y fomentar entornos productivos e innovadores que impulsen un crecimiento económico sostenible. La investigación analiza cómo el Liderazgo 4.0 y el endomarketing inciden en la satisfacción laboral de los docentes en universidades privadas de Lima Norte durante 2024. Con un enfoque aplicado y una metodología cuantitativa de diseño no experimental transversal, participaron 274 docentes. Los hallazgos confirman la validez del modelo teórico, evidenciando que el liderazgo 4.0 y el endomarketing explican el 58.76% de la variabilidad en la satisfacción laboral (Chi cuadrado 58.769, Cox y Snell 0.331, Nagelkerke 0.454, McFadden 0.307). Se concluye que el liderazgo 4.0 potencia habilidades digitales, mientras que el endomarketing refuerza la comunicación interna y el reconocimiento, promoviendo un entorno armonioso y motivador.

Palabras clave: comunicación interna, endomarketing, líder digital, motivación, satisfacción laboral.

Abstract

This work is aligned with Sustainable Development Goal (SDG) 8, focused on “Decent Work and Economic Growth”, by proposing improvements in working conditions and promoting productive and innovative environments that drive sustainable economic growth. The research analyzes how Leadership 4.0 and endomarketing affect the job satisfaction of teachers in private universities in North Lima during 2024. With an applied approach and a quantitative methodology of non-experimental cross-sectional design, 274 teachers participated. The findings confirm the validity of the theoretical model, showing that Leadership 4.0 and endomarketing explain 58.76% of the variability in job satisfaction (Chi square 58.769, Cox and Snell 0.331, Nagelkerke 0.454, McFadden 0.307). It is concluded that leadership 4.0 enhances digital skills, while endomarketing reinforces internal communication and recognition, promoting a harmonious and motivating environment.

Keywords: internal communication, endomarketing, digital leader, motivation, job satisfaction.

Introducción

Desde una perspectiva global, la adaptación del liderazgo 4.0 enfrenta diversos desafíos, particularmente en las organizaciones y su talento humano. Según la UNESCO (2020), la carencia de competencias digitales entre los líderes en Europa obstaculiza la aplicación eficaz de estrategias de liderazgo en contextos digitales. Por su parte, el World Economic Forum (2020) destacó la importancia esencial del liderazgo para facilitar la transición hacia una nueva era industrial. Aunque numerosas empresas disponen de herramientas de automatización y análisis de datos, el éxito en su implementación depende en gran medida de una gestión adecuada. Esto resulta fundamental para optimizar la experiencia del cliente y fortalecer la competitividad empresarial a largo plazo.

El endomarketing desempeña un papel crucial en el objetivo de potenciar el desempeño laboral; no obstante, enfrenta desafíos significativos a nivel global. Deloitte (2023) señala que la desmotivación y el bajo compromiso de los empleados constituyen uno de los principales obstáculos. Esta problemática se refleja en una reducción del 15% en la productividad global empresarial (World Economic Forum, 2020). Asimismo, Eurofound (2023) identifica diversos inconvenientes relacionados con la satisfacción laboral, destacando una disminución en el sentido de pertenencia, la productividad y la comunicación interna. Estos problemas están vinculados con el incremento de la carga laboral y el limitado reconocimiento por parte de las empresas, lo que ha provocado un impacto negativo del 25% en comparación con años anteriores.

En esta investigación, las variables independientes seleccionadas fueron el liderazgo 4.0 y el endomarketing. El liderazgo 4.0 se caracteriza por la integración de tecnologías digitales, innovación y flexibilidad, elementos esenciales para dirigir equipos y organizaciones en el contexto de la transformación digital, promoviendo tanto el desarrollo como la innovación empresarial (Drucker, 2014). Por otro lado, el endomarketing se define como una estrategia interna orientada a fortalecer la motivación y el compromiso del personal, con el fin de mejorar la competitividad organizacional en el mercado (Bohnenberger et al., 2018).

La satisfacción laboral, como variable dependiente, se entiende como el nivel de bienestar y contento que un trabajador experimenta en su entorno laboral, según lo conceptualizado por Palma (1999). Esta se analiza a través de diversas dimensiones: satisfacción con la supervisión, que refleja el apoyo y reconocimiento percibido por los empleados (Scarpello y Vandenberg, 1987); satisfacción con el entorno físico, relacionada con la percepción favorable de las condiciones y comodidades del espacio de trabajo (Brass y Oldham, 1979); satisfacción con las prestaciones laborales, que evalúa el grado de conformidad con los beneficios ofrecidos (Williams et al., 2007); satisfacción intrínseca, vinculada al grado en que los empleados consideran su trabajo personalmente gratificante más allá de incentivos externos (Hackman y Oldham, 1976); y satisfacción con la participación, que se refiere a la valoración y gratificación que sienten al ser incluidos en la toma de decisiones organizacionales (Cotton, 1988).

Las universidades privadas ubicadas en el cono norte de Lima enfrentan desafíos similares, destacando una considerable resistencia al cambio entre los docentes. Además, se observa una insuficiencia presupuestaria que dificulta la incorporación de sistemas inteligentes en los procesos de gestión, junto con programas limitados en políticas de incentivos y una infraestructura de comunicación deficiente. Estas condiciones afectan negativamente el entorno laboral de los profesores.

Diversos estudios internacionales han explorado la relación entre variables como “marketing interno”, “satisfacción laboral” y “liderazgo en la era digital”. Flores et al. (2022) analizaron el sector hotelero en Manta, Ecuador, encontrando una correlación significativa entre marketing interno y satisfacción laboral (Kendall: 0.621; Spearman: 0.632). Guzmán et al. (2020) identificaron habilidades esenciales para el liderazgo 4.0, como competencias cognitivas, interpersonales y estratégicas, necesarias para la transición hacia la Industria 4.0. Por

Silvera Arcos, S. M y Garcia Rodriguez, D. A. (2025). Liderazgo 4.0 y endomarketing en la satisfacción laboral de universidades privadas. *Revista InveCom*, 5(4), 1-12. <https://zenodo.org/records/14835174>

su parte, Chaiyaset (2019) propuso un programa universal de capacitación en liderazgo 4.0, enfatizando coaching digital y la gestión del cambio. Molino et al. (2021) destacaron el rol del apoyo del supervisor en la aceptación tecnológica y el bienestar laboral durante la transformación digital. Dabija y Nemteanu (2021) demostraron cómo el marketing relacional interno influyó positivamente en la satisfacción laboral durante la pandemia en Rumania, mientras que Deroncele-Acosta et al. (2023) subrayaron la importancia de la capacidad digital y las innovaciones educativas en el contexto latinoamericano.

En Perú, investigaciones recientes han abordado temas similares desde diferentes perspectivas. Vílchez et al. (2020) encontraron una fuerte correlación entre marketing interno, compromiso organizacional y satisfacción laboral en empleados adventistas del noreste (Rho: 0.964, $p < 0.000$). De La Roca y Gálvez (2023) concluyeron que el liderazgo es crucial para la transformación digital de las empresas, determinante en su éxito o fracaso. Conde (2021) halló una correlación moderada (0.466) entre endomarketing y bienestar laboral en Electrosur S.A. en Tacna. Del Águila (2022) reportó que el nivel de endomarketing y satisfacción laboral en Sodexo Perú SAC era predominantemente regular. Por otro lado, Flores (2020) reveló una relación positiva y moderada entre satisfacción laboral y endomarketing en empleados de una clínica privada en Lima (Rho: 0.395, $p < 0.000$). Finalmente, Larroche et al. (2024) destacaron que el 61.8% de los trabajadores del sector comercial en Lima se sentían satisfechos laboralmente, sugiriendo que las políticas laborales centradas en el bienestar y el desarrollo personal pueden incrementar la fidelización de los empleados.

El liderazgo 4.0 se fundamenta en diversas teorías que enfatizan la adaptabilidad y la complejidad en el liderazgo. Heifetz (1994) presentó el liderazgo adaptativo, donde el líder prepara y motiva a las personas para enfrentar desafíos y prosperar en medio del cambio, como señala también Northouse (2016). Por otro lado, la teoría de la ambidestreza del liderazgo para la innovación, según Rosing y Zacher (2015), propone que la innovación individual y grupal depende de la interacción equilibrada entre comportamientos de apertura y cierre. Los primeros promueven la experimentación y nuevas formas de actuar, mientras que los segundos se enfocan en establecer directrices claras, aplicar medidas correctivas y supervisar objetivos. Esta combinación complementaria permite gestionar eficazmente la complejidad, fomentando tanto el cambio como el éxito en procesos innovadores.

La hipótesis general establece que el liderazgo 4.0 y el endomarketing influyen en la satisfacción laboral en universidades privadas de Lima Norte durante el año 2024. Las hipótesis específicas plantean que estas variables impactan en cinco dimensiones de la satisfacción laboral: (a) satisfacción con la supervisión, (b) satisfacción con el ambiente físico, (c) satisfacción con las prestaciones recibidas, (d) satisfacción intrínseca del trabajo y (e) satisfacción con la participación, en el mismo periodo.

Metodología

El enfoque adoptado fue cuantitativo, el cual, según Hernández et al. (2018), facilita la presentación de evidencias relacionadas con los objetivos del estudio. Este enfoque se centra en abordar problemáticas sociales mediante la recopilación de datos numéricos y el análisis ordenado de fenómenos a través de herramientas estadísticas (Fuentes-Doria et al., 2020). En este contexto, se formuló una problemática vinculada a los fenómenos asociados con las variables investigadas en la gestión académica y administrativa de los docentes en universidades privadas de Lima Norte, cuya resolución se apoyó en los lineamientos metodológicos establecidos y en el empleo de técnicas estadísticas.

La investigación se enmarca en el tipo básica, que busca generar conocimiento teórico y ampliar la comprensión de fenómenos sin un propósito práctico inmediato (Hernández et al., 2014). Este estudio integrará diversas teorías asociadas a las variables de "liderazgo 4.0", "endomarketing" y "satisfacción laboral", proporcionando un marco teórico que no solo permitirá interpretar los hallazgos, sino que también servirá como referencia para futuras indagaciones en el campo.

El diseño de la investigación adoptó un enfoque no experimental y transversal (Hernández et al., 2018), caracterizado por la observación de los fenómenos tal como ocurren en su entorno natural, sin intervención o manipulación por parte del investigador. Este tipo de diseño implica la recolección de datos en un único momento del tiempo, permitiendo analizar las características de uno o varios grupos en un punto determinado, sin evaluar su evolución. En este caso, la recopilación de datos se realizó exclusivamente entre docentes universitarios, asegurando que las variables permanecieran inalteradas durante todo el proceso de estudio.

El método empleado correspondió al enfoque hipotético-deductivo, fundamentado en el desarrollo de hipótesis a partir de la observación y la recopilación sistemática de datos, lo que permitió inferir conclusiones basadas en los resultados obtenidos (De la Cruz, 2010, citado por Arbulu, 2023). En relación con las variables de "liderazgo 4.0", "endomarketing" y "satisfacción laboral", se formularon enunciados susceptibles de ser sometidos

a contrastación a través de pruebas de hipótesis, asegurando la validez de los resultados mediante un proceso riguroso de recolección de información.

El alcance de esta investigación se centró en explorar la brecha de conocimiento que presentan los docentes respecto al liderazgo 4.0 y el endomarketing, así como en evaluar su percepción sobre la satisfacción laboral. Dicho alcance se estableció mediante una delimitación clara y específica de los objetivos y límites que estructuraron el estudio, en concordancia con los lineamientos propuestos por Leedy y Ormrod (2014).

La técnica utilizada para recopilar datos fue la encuesta, definida por Hernández et al. (2014) como un conjunto de preguntas relacionadas con variables específicas que permiten cuantificar las características internas y externas de una población. Este método se aplicó para obtener información sobre las variables de liderazgo 4.0, endomarketing y satisfacción laboral. El instrumento empleado fue el cuestionario, descrito por los mismos autores como una herramienta para recolectar datos de manera estructurada. Se desarrollaron tres cuestionarios diseñados para captar la percepción de los docentes universitarios sobre estas variables, integrando 35, 21 y 23 ítems, respectivamente, todos con opciones de respuesta en una escala Likert poltómica.

La población objeto de estudio comprendió 235 docentes de universidades privadas en Lima Norte, seleccionados bajo criterios de inclusión que consideraron a los docentes de pregrado en carreras de gestión, con dedicación a tiempo completo y al menos tres meses de antigüedad en condición activa. En contraste, se excluyó a aquellos con menos de tres meses de antigüedad (ingresados después del 27 de julio de 2023), así como a quienes estuvieran inactivos debido a licencias, descansos médicos o períodos de vacaciones. Finalmente, la muestra quedó conformada por 146 docentes pertenecientes a esta población.

La validez del instrumento se comprobó mediante la evaluación de expertos, quienes confirmaron que las preguntas correspondían a los objetivos de medición. La confiabilidad se midió con el coeficiente Alfa de Cronbach y el método de dos mitades de Guttman, obteniendo en la prueba piloto con 30 participantes valores de 0,952 y 0,940 para el cuestionario de liderazgo 4.0, 0,949 y 0,950 para el de endomarketing, y 0,943 y 0,962 para el de satisfacción laboral, lo que evidenció una alta confiabilidad en todos los casos.

Resultados

Tabla 1

Frecuencia de la variable “Liderazgo 4.0” por dimensión y nivel

| Variable/Dimensión: | Básico | | Intermedio | | Avanzado | | Total | |
|--------------------------------------|--------|-----|------------|------|----------|------|-------|-----|
| | f | % | F | % | f | % | f | % |
| D1: Competencias digitales del líder | 4 | 2.7 | 52 | 35.6 | 90 | 61.6 | 146 | 100 |
| D2: Visión estratégica y disruptiva | 4 | 2.7 | 101 | 69.2 | 41 | 28.1 | 146 | 100 |
| D3: Liderazgo emocional y relacional | 2 | 1.4 | 103 | 70.5 | 41 | 28.1 | 146 | 100 |
| Variable 1: Liderazgo 4.0 | 0 | 0.0 | 93 | 63.7 | 53 | 36.3 | 146 | 100 |

La Tabla 1 muestra la distribución de las respuestas sobre Liderazgo 4.0 y sus dimensiones en las universidades privadas de Lima Norte. En la dimensión de “Competencias digitales del líder”, la mayoría de los participantes se encuentran en el nivel avanzado (61.6%), seguidos por el 35.6% en el nivel intermedio y solo un 2.7% en el nivel básico. En “Visión estratégica y disruptiva”, el 69.2% está en el nivel intermedio, el 28.1% en el avanzado, y el 2.7% en el básico. En “Liderazgo emocional y relacional”, el 70.5% se sitúa en el nivel intermedio, el 28.1% en el avanzado, y solo el 1.4% en el básico. Finalmente, en la variable “Liderazgo 4.0”, en general, el 63.7% se encuentra en el nivel intermedio y el 36.3% en el avanzado, sin participantes en el nivel básico. Esto sugiere que, en términos generales, los líderes en estas universidades presentan competencias de liderazgo 4.0 más desarrolladas en niveles intermedios y avanzados.

Tabla 2*Frecuencia de la variable “Endomarketing” por dimensión y nivel*

| Variable/Dimensión: | Bajo | | Medio | | Alto | | Total | |
|--------------------------------|------|-----|-------|------|------|------|-------|-----|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| D1: Atracción y talento | 14 | 9.6 | 75 | 51.4 | 57 | 39.0 | 146 | 100 |
| D2: Cultura organizacional | 14 | 9.6 | 67 | 45.9 | 65 | 44.5 | 146 | 100 |
| D3: Liderazgo y empoderamiento | 9 | 6.2 | 76 | 52.1 | 61 | 41.8 | 146 | 100 |
| D4: Comunicación interna | 14 | 9.6 | 79 | 54.1 | 53 | 36.3 | 146 | 100 |
| Variable 2: Endomarketing | 11 | 7.5 | 78 | 53.4 | 57 | 39.0 | 146 | 100 |

La Tabla 2 evidencia la distribución de respuestas sobre Endomarketing y sus dimensiones en las universidades privadas de Lima Norte, predominando el nivel medio en todas las dimensiones: “Atracción y talento” (51.4%), “Cultura organizacional” (45.9%), “Liderazgo y empoderamiento” (52.1%) y “Comunicación interna” (54.1%), seguido por el nivel alto, que oscila entre el 36.3% y el 44.5%, mientras que el nivel bajo registra porcentajes menores, entre el 6.2% y el 9.6%. En la variable general “Endomarketing”, el 53.4% de los encuestados se encuentra en el nivel medio, el 39.0% en el nivel alto y solo el 7.5% en el nivel bajo. Estos resultados reflejan una percepción predominantemente moderada, con un peso considerable en niveles altos y mínima representación en niveles bajos.

Tabla 3*Frecuencia de la variable “Satisfacción laboral” por dimensión y nivel*

| Variable/Dimensión: | No satisfecho | | Neutro | | Satisfecho | | Total | |
|---|---------------|------|--------|------|------------|------|-------|-----|
| | f | % | f | % | f | % | f | % |
| D1: Satisfacción con la supervisión | 20 | 13.7 | 81 | 55.5 | 45 | 30.8 | 146 | 100 |
| D2: Satisfacción con el ambiente físico | 25 | 17.1 | 76 | 52.1 | 45 | 30.8 | 146 | 100 |
| D3: Satisfacción con las prestaciones recibidas | 26 | 17.8 | 79 | 54.1 | 41 | 28.1 | 146 | 100 |
| D4: Satisfacción intrínseca del trabajo | 21 | 14.4 | 78 | 53.4 | 47 | 32.2 | 146 | 100 |
| D5: Satisfacción con la participación | 24 | 16.4 | 86 | 58.9 | 36 | 24.7 | 146 | 100 |
| Variable 3: Satisfacción laboral | 20 | 13.7 | 82 | 56.2 | 44 | 30.1 | 146 | 100 |

La Tabla 3 presenta la distribución de respuestas sobre Satisfacción laboral y sus dimensiones en las universidades privadas de Lima Norte, clasificadas en los niveles “No satisfecho”, “Neutro” y “Satisfecho”. En la dimensión “Satisfacción con la supervisión”, la mayoría de los participantes se encuentra en un nivel neutro (55.5%), seguido por el 30.8% en el nivel satisfecho y el 13.7% en el nivel no satisfecho. Para “Satisfacción con el ambiente físico”, el nivel neutro también predomina (52.1%), con un 30.8% satisfecho y un 17.1% no satisfecho. En “Satisfacción con las prestaciones recibidas”, el 54.1% se ubica en el nivel neutro, el 28.1% en el nivel satisfecho y el 17.8% en el no satisfecho. La dimensión “Satisfacción intrínseca del trabajo” muestra un 53.4% de respuestas neutras, 32.2% satisfechas y 14.4% no satisfechas. Finalmente, en “Satisfacción con la participación”, el 58.9% se mantiene neutro, el 24.7% satisfecho y el 16.4% no satisfecho. En la variable global “Satisfacción

laboral”, el 56.2% de los participantes se ubica en un nivel neutro, el 30.1% en satisfecho y el 13.7% en no satisfecho. Estos resultados indican que, en general, la mayoría de los encuestados percibe su satisfacción laboral en un nivel neutro, con una menor proporción satisfecha y una mínima insatisfacción.

Tabla 4
Ajuste del modelo y contrastación de hipótesis general

| Modelo | Logaritmo de la verosimilitud | Chi-cuadrado | gl | Sig. | Pseudo R cuadrado | Coef. |
|-------------------|-------------------------------|--------------|----|------|-------------------|-------|
| Solo intersección | 73,710 | | | | Cox y Snell | ,331 |
| | 14,941 | | | | Nagelkerke | ,454 |
| Final | ,000 | 58,769 | 3 | ,000 | McFadden | ,307 |

La contrastación de hipótesis entre el perfil psicosocial y el entorno familiar respecto al emprendimiento juvenil muestra resultados estadísticamente significativos, con un Logaritmo de la verosimilitud de -2 de 6.479, un Chi-cuadrado de 23.089 con 2 grados de libertad y una significación de 0.000, lo que indica que el modelo es adecuado para explicar esta relación. Los coeficientes de determinación Cox y Snell (0.259), Nagelkerke (0.385) y McFadden (0.268) sugieren que el modelo explica una parte relevante de la variabilidad en el emprendimiento juvenil, siendo el valor de Nagelkerke (0.385) el más alto y reflejando que aproximadamente el 38.5% de la variabilidad en emprendimiento juvenil se debe a la influencia del perfil psicosocial y el entorno familiar. Esto confirma que ambos factores son significativos en el desarrollo del emprendimiento juvenil.

Tabla 5
Ajuste del modelo y contrastación de hipótesis específica 1

| Modelo | Logaritmo de la verosimilitud | Chi-cuadrado | gl | Sig. | Pseudo R cuadrado | Coef. |
|-------------------|-------------------------------|--------------|----|------|-------------------|-------|
| Solo intersección | 51,520 | | | | Cox y Snell | ,216 |
| | | | | | Nagelkerke | ,296 |
| Final | 15,924 | 35,596 | 3 | ,000 | McFadden | ,186 |

El análisis del modelo de regresión logística para evaluar la influencia del Liderazgo 4.0 y el Endomarketing en la Satisfacción con la supervisión en universidades privadas de Lima Norte muestra que el modelo final es estadísticamente significativo, con un Chi-cuadrado de 35.596, 3 grados de libertad y una significancia de 0.000. Los pseudo R-cuadrados de Cox y Snell (0.216), Nagelkerke (0.296) y McFadden (0.186) indican que el modelo explica entre el 18.6% y el 29.6% de la varianza en la satisfacción con la supervisión, lo que refleja una capacidad moderada para predecir esta relación. Estos resultados apoyan la hipótesis alternativa (Hi), al demostrar que el Liderazgo 4.0 y el Endomarketing tienen una influencia significativa en la Satisfacción con la supervisión, rechazando así la hipótesis nula (H0).

Tabla 6
Ajuste del modelo y contrastación de hipótesis específica 2

| Modelo | Logaritmo de la verosimilitud | Chi-cuadrado | gl | Sig. | Pseudo R cuadrado | Coef. |
|-------------------|-------------------------------|--------------|----|------|-------------------|-------|
| Solo intersección | 64,655 | | | | Cox y Snell | ,264 |
| | | | | | Nagelkerke | ,362 |
| Final | 19,815 | 44,841 | 3 | ,000 | McFadden | ,234 |

El modelo de regresión logística para evaluar la influencia del Liderazgo 4.0 y el Endomarketing en la Satisfacción con el ambiente físico en universidades privadas de Lima Norte revela que el modelo final es estadísticamente significativo, con un Chi-cuadrado de 44.841, 3 grados de libertad y una significancia de 0.000. Los valores de los pseudo R-cuadrados, como Cox y Snell (0.264), Nagelkerke (0.362) y McFadden (0.234), muestran que el modelo explica entre el 23.4% y el 36.2% de la varianza en la satisfacción con el ambiente físico, lo que indica una capacidad moderada para predecir la relación entre las variables. Estos resultados respaldan la hipótesis alternativa (Hi), demostrando que el Liderazgo 4.0 y el Endomarketing tienen una influencia significativa en la Satisfacción con el ambiente físico, rechazando así la hipótesis nula (H0).

Tabla 7
Ajuste del modelo y contrastación de hipótesis específica 3

| Modelo | Logaritmo de la verosimilitud | Chi-cuadrado | gl | Sig. | Pseudo R cuadrado | Coef. |
|-------------------|-------------------------------|--------------|----|------|-------------------|-------|
| Solo intersección | 62,553 | | | | Cox y Snell | ,247 |
| | | | | | Nagelkerke | ,338 |
| Final | 21,184 | 41,369 | 3 | ,000 | McFadden | ,216 |

El análisis del modelo de regresión logística para la hipótesis específica sobre la Satisfacción con las prestaciones recibidas en universidades privadas de Lima Norte indica que el modelo final es estadísticamente significativo, con un Chi-cuadrado de 41.369, 3 grados de libertad y una significancia de 0.000. Los pseudo R-cuadrados, como Cox y Snell (0.247), Nagelkerke (0.338) y McFadden (0.216), sugieren que el modelo explica entre el 21.6% y el 33.8% de la variabilidad en la satisfacción con las prestaciones recibidas, mostrando una capacidad moderada para predecir esta relación. Estos resultados respaldan la hipótesis alternativa (Hi), confirmando que el Liderazgo 4.0 y el Endomarketing influyen significativamente en la Satisfacción con las prestaciones recibidas, rechazando la hipótesis nula (H0).

Tabla 8
Ajuste del modelo y contrastación de hipótesis específica 4

| Modelo | Logaritmo de la verosimilitud | Chi-cuadrado | GI | Sig. | Pseudo R cuadrado | Coef. |
|-------------------|-------------------------------|--------------|----|------|-------------------|-------|
| Solo intersección | 60,809 | | | | Cox y Snell | ,230 |
| | | | | | Nagelkerke | ,315 |
| Final | 22,594 | 38,216 | 3 | ,000 | McFadden | ,200 |

El modelo de regresión logística que analiza la influencia del Liderazgo 4.0 y el Endomarketing en la Satisfacción intrínseca del trabajo en universidades privadas de Lima Norte demuestra que el modelo final es estadísticamente significativo, con un Chi-cuadrado de 38.216, 3 grados de libertad y una significancia de 0.000. Los pseudo R-cuadrados de Cox y Snell (0.230), Nagelkerke (0.315) y McFadden (0.200) indican que el modelo explica entre el 20.0% y el 31.5% de la variabilidad en la satisfacción intrínseca del trabajo, lo que sugiere una capacidad moderada para predecir esta relación. Estos resultados apoyan la hipótesis alternativa (Hi), mostrando que el Liderazgo 4.0 y el Endomarketing influyen significativamente en la Satisfacción intrínseca del trabajo, rechazando la hipótesis nula (H0).

Tabla 9*Ajuste del modelo y contrastación de hipótesis específica 5*

| Modelo | Logaritmo de la verosimilitud | Chi-cuadrado | gl | Sig. | Pseudo R cuadrado | Coef. |
|-------------------|-------------------------------|--------------|----|------|-------------------|-------|
| Solo intersección | 74,580 | | | | Cox y Snell | ,345 |
| | | | | | Nagelkerke | ,473 |
| Final | 12,766 | 61,814 | 3 | ,000 | McFadden | ,323 |

El modelo de regresión logística para evaluar la influencia del Liderazgo 4.0 y el Endomarketing en la Satisfacción con la participación en universidades privadas de Lima Norte demuestra que el modelo final es estadísticamente significativo, con un Chi-cuadrado de 61.814, 3 grados de libertad y una significancia de 0.000. Los pseudo R-cuadrados de Cox y Snell (0.345), Nagelkerke (0.473) y McFadden (0.323) indican que el modelo explica entre el 32.3% y el 47.3% de la variabilidad en la satisfacción con la participación, lo que refleja una capacidad alta para predecir esta relación. Estos resultados respaldan la hipótesis alternativa (H_i), confirmando que el Liderazgo 4.0 y el Endomarketing influyen significativamente en la Satisfacción con la participación, rechazando así la hipótesis nula (H₀).

Discusión

En relación con el objetivo general del estudio, los resultados obtenidos muestran que las variables de “liderazgo 4.0” y “endomarketing” tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral en universidades privadas de Lima Norte en 2024. La implementación de un liderazgo apoyado por tecnologías digitales y estrategias de marketing interno puede fortalecer la motivación y la retención del personal. Sin embargo, diversas limitaciones, como la falta de una implementación estratégica adecuada, la falta de preparación y adaptación por parte de los líderes, y la carencia de una visión disruptiva, impiden a las organizaciones adelantarse a las tendencias emergentes y aprovechar nuevas oportunidades. Un liderazgo sin un acompañamiento cercano y efectivo puede generar una baja satisfacción laboral y una alta rotación, ya que esto afecta la construcción de relaciones duraderas con los colaboradores. Es importante, por lo tanto, evaluar esta relación para implementar estrategias que fomenten un ambiente laboral saludable.

De acuerdo con Molino et al. (2021), el apoyo del supervisor y la claridad en los roles son determinantes en la aceptación de la tecnología, lo que está directamente relacionado con la participación activa de los empleados. Por ello, la recomendación es que los cambios en este tipo de entornos se implementen de forma gradual, con formación y comunicación adecuada, para evitar presiones innecesarias. En línea con esta postura, Conde (2021) resalta la relevancia del endomarketing dentro del contexto organizacional, evidenciada en un nivel de significancia de 0.006, que reafirma la validez de la relación observada. Esto subraya que el endomarketing debe ser considerado como una herramienta estratégica para mejorar la satisfacción laboral y, por ende, el rendimiento de los empleados. Según Heifetz (1994), la teoría del liderazgo adaptativo refuerza que los líderes deben preparar a los colaboradores para enfrentar cambios, movilizándolos para prosperar en situaciones desafiantes. Esta filosofía puede complementarse con las prácticas de endomarketing, que fomentan una conexión profunda entre los intereses de los empleados y las metas organizacionales (Ferrell y Hartline, 2012; Jiménez y Gamboa, 2017), lo que resulta en una mayor satisfacción laboral, especialmente entre los docentes.

Respecto al primer objetivo específico, los resultados muestran que tanto el liderazgo 4.0 como el endomarketing influyen en la satisfacción con la supervisión dentro de las universidades. Los hallazgos revelan carencias en el respaldo por parte de los supervisores, lo que genera desánimo y sentimientos de subestimación entre los docentes. La falta de una relación positiva y de apoyo entre los supervisores y los colaboradores impide que estos se sientan motivados a desempeñar sus funciones con compromiso. Esta situación es coherente con la investigación de De La Roca y Gálvez (2023), quienes afirman que una implementación inadecuada de las prácticas de supervisión puede disminuir la satisfacción, impactando negativamente tanto el desempeño como la retención del personal. Abordar estas problemáticas resulta esencial para mejorar el clima organizacional. Además, la resistencia al cambio es un factor que afecta la efectividad de los supervisores y que debe ser manejado a través de una comunicación clara y una adecuada formación, a fin de asegurar que el cambio sea percibido de manera positiva. Como señala Morillo (2006), el análisis de las expectativas de los empleados y su

correlación con las condiciones laborales, los beneficios recibidos y las relaciones interpersonales es crucial para obtener un estado de ánimo positivo dentro de los equipos de trabajo.

En cuanto al segundo objetivo específico, se evidenció que las variables “liderazgo 4.0” y “endomarketing” inciden en la satisfacción con el ambiente físico en universidades privadas de Lima Norte en 2024. Los principales problemas observados incluyen infraestructuras inadecuadas, insuficiencia en los recursos físicos y tecnológicos, lo cual genera un entorno laboral poco favorable. El liderazgo 4.0, al integrar tecnologías innovadoras, puede contribuir a la mejora de estas infraestructuras, mientras que el endomarketing facilita la creación de un ambiente de trabajo atractivo y alineado con las necesidades del personal. Sin embargo, la ausencia de estas prácticas genera insatisfacción con el ambiente físico, afectando la motivación y la productividad. La adopción de estrategias de endomarketing, como señalan Vílchez et al. (2020), tiene efectos positivos sobre el compromiso y la satisfacción laboral al atender las condiciones del ambiente de trabajo, como la infraestructura y la tecnología disponibles. A partir de la teoría de los dos factores de Herzberg (Chiavenato, 2017), los elementos higiénicos, como el salario y las condiciones de trabajo, son esenciales para evitar la desmotivación, pero es fundamental no descuidar los factores motivacionales, que incrementan el compromiso y la energía en la tarea.

En cuanto al tercer objetivo específico, los resultados indican que el liderazgo 4.0 y el endomarketing influyen en la satisfacción con las prestaciones laborales en las universidades privadas de Lima Norte. Las políticas salariales limitadas y la falta de beneficios adecuados pueden generar sentimientos de desvalorización entre los empleados, lo que los motiva a buscar mejores oportunidades en otras instituciones. No obstante, el endomarketing, a través de estrategias internas que promueven el bienestar y el desarrollo profesional, puede mejorar la percepción de las prestaciones ofrecidas, fortaleciendo el compromiso y la lealtad del personal. Del Águila (2022) afirma que el endomarketing tiene una relación positiva con la satisfacción laboral, señalando que estrategias como el reconocimiento y la premiación de los empleados mejoran la experiencia laboral y la retención del personal. En un entorno laboral cada vez más dinámico, las competencias técnicas adquiridas por los colaboradores también juegan un papel clave en su motivación y adaptación al cambio, tal como se indica en la investigación de Yparraguirre et al. (2023). Además, la teoría del liderazgo aumentado destaca cómo las nuevas tecnologías pueden incrementar el potencial de las personas, permitiéndoles concentrarse en aspectos creativos y estratégicos de su trabajo, lo que, a su vez, genera un impacto positivo en el bienestar y la satisfacción laboral.

En relación con el cuarto objetivo específico, los resultados revelan que el liderazgo 4.0 y el endomarketing influyen en la satisfacción intrínseca del trabajo. Los principales problemas detectados están relacionados con el bienestar emocional y la falta de desafíos en las tareas, lo que afecta la motivación de los docentes. El liderazgo 4.0, al incorporar habilidades emocionales y digitales, puede transformar la gestión universitaria, promoviendo un entorno en el que los colaboradores se sientan valorados y motivados. Por su parte, el endomarketing, al mejorar la comunicación interna y el reconocimiento, fortalece la satisfacción intrínseca de los empleados. Flores (2020) confirma que cualquier cambio en las estrategias de endomarketing tiene un impacto notable en la satisfacción laboral, ya que afecta áreas clave como el logro personal y la sensación de autonomía. Finalmente, la teoría X & Y de McGregor (Aguirre, Andrade y Castro, 2005) refuerza la idea de que el trato hacia los empleados está directamente relacionado con su motivación y desempeño, por lo que es fundamental crear un entorno laboral positivo para fomentar el crecimiento personal y profesional.

Respecto al quinto objetivo específico, los resultados muestran que las variables “liderazgo 4.0” y “endomarketing” influyen en la satisfacción con la participación en las universidades privadas. La falta de involucramiento en las decisiones genera desconexión y apatía, lo que debilita el compromiso organizacional. El liderazgo 4.0, al promover la colaboración y la participación mediante el uso de tecnologías digitales, puede fortalecer la implicación de los colaboradores en los procesos decisionales. El endomarketing, mediante estrategias de comunicación efectiva, puede fomentar un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la institución. Como sugieren Dabija y Nemteanu (2021), la estrategia de marketing interno está estrechamente relacionada con la satisfacción laboral, lo que puede traducirse en una mayor participación y compromiso. Sin embargo, se sugiere explorar más a fondo los mecanismos que subyacen a esta relación, así como las variables moderadoras, para desarrollar intervenciones más efectivas en el ámbito laboral.

Conclusiones

La implementación de estrategias que integren el liderazgo 4.0 y el endomarketing es clave para mejorar la satisfacción laboral de los docentes en universidades privadas, destacando la importancia de una gestión estratégica centrada en el bienestar y la motivación de los colaboradores, elementos fundamentales para el éxito y la competitividad en el ámbito académico. Asimismo, el fomento de actividades de apoyo y reconocimiento contribuye al fortalecimiento de las relaciones laborales positivas con los superiores, incentivando a los docentes

a realizar sus funciones con mayor compromiso y excelencia, lo que resulta esencial para alcanzar los objetivos organizacionales. Las condiciones laborales y la falta de recursos tecnológicos adecuados afectan el desempeño educativo, por lo que es necesario contar con una infraestructura adecuada que respalde la promesa de marca de la universidad, garantizando espacios bien acondicionados y dotados de tecnología moderna, lo cual potenciaría la competitividad de las instituciones. Además, diseñar estrategias de incentivos claras y accesibles que mejoren las políticas remunerativas y las oportunidades laborales puede mejorar la percepción de los docentes, fortaleciendo su compromiso y bienestar, lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral. Por último, fomentar prácticas que desarrollen un sentido de propósito y realización en el trabajo, mediante el reconocimiento y la visualización del impacto del trabajo docente en el éxito organizacional, favorece la motivación y el compromiso, estimulando la creatividad y la satisfacción laboral en el entorno académico.

Referencias

- Arbulu, C. (2023). Definición de método hipotético deductivo. *Revista Educación*, 33(1), 155. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.33789.95200>
- Bohnenberger, M. C., Schmidt, S., Damacena, C. y Batle-Lorente, F. J. (2018). Internal marketing: A model for implementation and development. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 7-22. <http://repositorio.uac.edu.co/handle/11619/3985>
- Chaiyaset, P. (2019). Training Program Analysis for Leadership 4.0 in Fourth Industrial Revolution. *East African Scholars J Econ Bus Manag* 2617-7269. https://easpublisher.com/media/articles/EASJEBM_29_591-595_c.pdf
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría de la administración*. <https://archive.org/details/chiavenato-i->
- Conde G. (2021). *El endomarketing y su influencia en la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Electrosur S.A. Tacna, 2019*. <https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/1791?show=full>
- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Froggatt, K. L., Lengnick-Hall, C. A., y Jennings, K. R. (1988). Employee Participation: Diverse Forms and Different Outcomes. *Academy of Management Review*, 13(1), 8-22. <https://doi.org/10.2307/258351>
- De La Roca, J.D. y Gálvez L. M. (2023). *Liderazgo en la era digital y su impacto en la transformación digital de las organizaciones*. [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/669029/Roca_HJ.pdf?sequence=1
- Del Águila, P. (2022). *Endomarketing y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Sodexo Perú SAC, sede unidad minera Argentun, 2021*. [Tesis de Maestría, Universidad Privada César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/82203?locale-attribute>
- Deloitte (2023, June 8). *Deloitte 2023 Global Human Capital Trends: New fundamentals for a boundaryless world*. <https://www.deloitte.com/global/en/our-thinking/insights/topics/talent/human-capital-trends/2023/future-of-workforce-management.html>
- Deroncelle-Acosta, A., Carhuanchu-Mendoza, I. M., Nolazco-Labajos, F. A., Molina-Quiñones, H., Torres-Obleas, J. E., Paredes-Díaz, S. E., y Mena, J. (2023). Digital Competence, Educational Innovation with ICT and Burnout in Tertiary Education Latin American Professors. *Lecture notes in educational technology*, 1007-1015. https://doi.org/10.1007/978-981-99-0942-1_106
- Drucker, P. (2014). "The Discipline of Innovation". *Harvard Business Review*, 63(3), 67-72. <https://iimageservicedesign.com/wp-content/uploads/2015/06/The-Discipline-of-Innovation.pdf>
- Eurofound (2023, December 8). *Industrial relations and social dialogue: Representativeness of the European social partner organizations: Furniture sector*. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2023/representativeness-european-social-partner-organisations-furniture-sector>
- Ferrell, O. C. y Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. Learning Editores. https://issuu.com/cengagelatam/docs/estrategia_de_marketing_o.c_ferrell
- Flores, G. (2020). *Endomarketing y la satisfacción laboral en el área de admisión y el departamento de operaciones de la Clínica Good Hope, Lima- 2019*. [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana Unión]. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/3455>
- Flores, R. K. A., Chávez, T. D. L., Pérez, X. M. P., y Bailón, J. C. C. (2022). Satisfacción laboral: una perspectiva de endomarketing, caso sector hotelero de Manta, Ecuador. *Sotavento MBA. /Sotavento MBA*, 34, 10-19. <https://doi.org/10.18601/01233734.n34.02>

- Fuentes-Doria, D. D., Toscano-Hernández, A. E., Malvaceda-Espinoza, E., Ballesteros, J., y Pertuz, L. D. (2020). *Metodología de la investigación: conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables*. <https://doi.org/10.18566/978-958-764-879-9>
- Guzmán V., Muschard B., Gerolamo M., Kohlb H., Rozenfeld H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543-550. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2351978920307472>
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answer*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press. https://www.academia.edu/1651329/Leadership_without_easy_answers
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill. http://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Jiménez, L. A. y Gamboa, R. (2017). El Endomarketing: aplicado al talento clave interno en el sector salud. *Mundo FESC*, 6(12), 8-19. https://www.academia.edu/96162472/El_Endomarketing_aplicado_al_talento_clave_interno_en_el_sector_salud
- Larroche, B., Saravia-Ramos, G., Nolazco-Labajos, F., Meleán, R. y Carhuancho-Mendoza, I. (2024). Satisfacción laboral y engagement en colaboradores de empresas comerciales de Lima, Perú. *Interciencia*, 49(3), 158-165. https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2024/03/02_7071_Com_Melean_v49n3_8.pdf
- Leedy, P. D., y Ormrod, J. E. (2014). *Practical Research: Planning and Design*. Pearson. <https://www.pearsonhighered.com/assets/preface/0/1/3/4/0134775651.pdf>
- Madero-Gómez, S. M., y Rodríguez-Delgado, D. R. (2018). Relación entre las teorías X & Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *Ciencia UAT (En Linea)*, 13(1), 95. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014>
- Molino, M., Cortese, C. G., y Ghislieri, C. (2021). Technology Acceptance and Leadership 4.0: A Quali-Quantitative Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 10845. <https://doi.org/10.3390/ijerph182010845>
- Morillo, I. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Sisso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento, las relaciones interpersonales los miembros adscritos y el sistema de incentivo institucional. *Sapiens*, 7(1), 43-57. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1317-58152006000100004
- Nemteanu, M., y Dabija, D. (2021). The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health/International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3670. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. <https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjeap/article/view/42995>
- Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC para trabajadores de Lima metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 9(1), 27-34. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2014000200005
- Sanchez, C., Reyes, C. y Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Ediciones Universidad Ricardo Palma. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>
- Scarpello, V., y Vandenberg, R. J. (1987). *The Satisfaction with My Supervisor Scale: Its utility for research and practical applications*. *Journal of Management*, 13(3), 447-466. <https://doi.org/10.1177/014920638701300302>
- Vílchez, J. E. P., Moreto, S. A. H., y Paredes, J. T. (2020). Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una asociación educativa. *Apuntes universitarios*, 10(4), 108-125. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.495>
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., y Ford, L. R. (2007). Understanding Multiple Dimensions of Compensation Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 429-459. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9036-3>
- Silvera Arcos, S. M y Garcia Rodriguez, D. A. (2025). Liderazgo 4.0 y endomarketing en la satisfacción laboral de universidades privadas. *Revista InveCom*, 5(4), 1-12. <https://zenodo.org/records/14835174>

- World Economic Forum (2020, October 20). *The Future of Jobs Report 2020*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020>
- Yparraguirre, A., Moreno, M., y Ponce, D. (2023). Innovación y desempeño docente en un instituto de formación profesional docente. *Revista científica digital de educación. Eduser*, 10(2), 7-13. <https://doi.org/10.18050/eduser.v10n2a1>
- Zacher, H., y Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54–68. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0141>