

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**

**ESCUELA DE POSGRADO**

Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales



**Grado de supervisión como variable moderadora del  
rendimiento laboral y satisfacción del personal de  
universidades licenciadas peruanas en entornos virtuales**

Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro(a) en Administración  
de Negocios con mención en Gestión Empresarial

**Autor:**

Ruth Marne Gonzales Córdova  
Susy Mayenca Ccory Machaca

**Asesor:**

Mg. Amed Vargas Martinez

Lima, enero de 2023

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DE TESIS

Amed Vargas Martinez, de la Escuela de Posgrado, Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“Grado de supervisión como variable moderadora del rendimiento laboral y satisfacción del personal de universidades licenciadas peruanas en entornos virtuales”** constituye la memoria que presenta las Licenciadas Ruth Marne Gonzales Córdova y Susy Mayenca Ccory Machaca para aspirar al Grado Académico de Maestra en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Juliaca, a los 25 días del mes de enero del año 2023.



---

Amed Vargas Martinez

## ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS DE MAESTRO

En Lima, Ñaña, Villa Unión, el 31 día del mes de enero del año 2023, siendo las 11:00 horas se reunieron en la sala virtual zoom(<https://adventistas.zoom.us/j/86795760884?pwd=WW4wcUFoNUVaVElsRFZJdm9qRIJ4Zz09>) de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección de la Señora Presidenta del Jurado: Mg. Gladys Toyohama Pocco y los demás miembros siguientes:

Secretaria:	Mtra. Dany Yudet Millones Liza
Asesor:	Mg. Amed Vargas Martínez
Vocal:	Dr. José Joel Cruz Tarrillo
Vocal:	Mg. Luis Alberto Geraldo Campos

Con el propósito de llevar a cabo el acto público de la sustentación de tesis de posgrado titulada: **“Grado de supervisión como variable moderadora del rendimiento laboral y satisfacción del personal de universidades licencias peruanas en entornos virtuales”** de las egresadas: Ruth Marne Gonzales Córdova y Susy Mayenca Ccory Machaca, conducentes a la obtención del Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial.

La Presidenta del Jurado dio por iniciado el acto académico, invitando a los candidatos a hacer uso del tiempo señalado para su exposición (45'). Concluida la misma, la Presidenta del Jurado invitó a los demás miembros a realizar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes que fueron absueltas por los candidatos, el acto fue seguido de un receso de quince minutos para las deliberaciones y el dictamen de Jurado. Vencido el tiempo de las deliberaciones, el Jurado procedió a dejar constancia escrita del resultado en la presente acta, con dictamen siguiente:

APROBADO por UNANIMIDAD calificación: APROBADO CON ESCALA VIGESIMAL 17 ESCALA CUALITATIVA CON NOMINACIÓN DE MUY BUENO, CON MÉRITO SOBRESALIENTE.

La presidenta del Jurado hizo alusión a los maestrandos y solicitó a la secretaria la lectura correspondiente para poner en su conocimiento el resultado, terminado el mismo y sin objeción alguna, la presidenta del jurado dio por concluido el acto, en fe de lo cual firman al pie.



Presidente

Secretaria

Candidato

Candidato

# **GRADO DE SUPERVISIÓN COMO VARIABLE MODERADORA DEL RENDIMIENTO LABORAL Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE UNIVERSIDADES LICENCIADAS PERUANAS EN ENTORNOS VIRTUALES**

## ***Resumen***

Este estudio tiene como objetivo combinar el grado de supervisión, rendimiento laboral y satisfacción del personal a fin de trazar una propuesta de un modelo integrado de estas variables de estudio en el personal de Universidades licenciadas. Los sujetos de este estudio fueron trabajadores de dos universidades licenciadas peruanas, y se adoptó el modelo de ajuste de regresión para validar las relaciones de ruta en el modelo integrado. Los hallazgos mostraron que la supervisión es una variable que modera la relación entre el rendimiento y la satisfacción laboral del personal, en concordancia con lo encontrado, este documento determina que una supervisión alta disminuye la fuerza de relación entre el rendimiento laboral y satisfacción del personal; contrario a ello, una supervisión en nivel bajo, incrementa la fuerza de la relación entre las dos variables referidas.

***Palabras clave—Rendimiento laboral, supervisión, satisfacción laboral, competencias***

Abstract—

This study aims to combine the degree of supervision, job performance and employee satisfaction to elaborate a proposal for an integrated model of these study variables in licensed university personnel. The subjects of this study were workers of two Peruvian licensed universities, and the regression adjustment model was adopted to validate the path relationships in the integrated model. The results showed that supervision is a variable that moderates the relationship between staff performance and job satisfaction. According to the findings, this paper determines that high supervision decreases the strength of the relationship between job performance and staff satisfaction; conversely, low supervision increases the strength of the relationship between the two referenced variable.

## INTRODUCCIÓN

Una necesidad en común a nivel mundial, dentro del campo empresarial, es el fortalecimiento de competencias que permitan que las empresas puedan sostenerse en el mercado por lo que la cooperación activa de los empleados es vital como una estrategia productiva, siendo el rendimiento laboral una forma en que los trabajadores participan activamente en la captación de mercados (Muhammad, 2022), esta afirmación no está exenta de las organizaciones educativas, donde el docente adopta el rol de guía y mediador para formar el futuro de toda una nación (Rezaee et al., 2018); por lo tanto, la participación activa de los trabajadores involucra un comportamiento que apoya en el proceso del cumplimiento de las metas institucionales (Peña et al., 2016); en este contexto, es importante lograr que todo trabajador realice sus actividades designadas más allá de lo que su puesto requiere, determinando a través de este acto el nivel de rendimiento del trabajador.

Sobre el rendimiento laboral, Ngo (2021) afirma que está referido al comportamiento de un individuo dentro del lugar de trabajo, siendo este una acción que incrementa de manera significativa la capacidad competitiva empresarial. Además, el rendimiento laboral está conceptualizado como aquella medida de cumplimiento de las funciones de los empleados y como la suma del comportamiento o conducta de estos que se espera de un trabajador a fin de otorgar valor a una organización. Este hecho simboliza el éxito empresarial considerando que a mayor desempeño laboral, mayor es la probabilidad de conseguir una máxima productividad (Pushpakumari, 2008; Shin et al., 2020; Sonnentag & Frese, 2002; Taştan & Davoudi, 2020).

Las escalas de rendimiento laboral sostienen que la tarea y el contexto abarcan las capacidades dinámicas que un empleado demuestra en el trabajo, siendo estas un indicador de éxito (Bieńkowska & Tworek, 2020; De Azevedo et al., 2020; Na-Nan et al., 2018) que está muy relacionado con las características, personalidad y emociones de los individuos (Murtza et al., 2021); en este sentido, Ashill et al., (2020) refieren que son las características de personalidad los que cumplen un rol muy importante en la reacción de los individuos según las circunstancias por lo que es importante procurar una buena experiencia del trabajador dentro del campo laboral consiguiendo que este se encuentre satisfecho con las actividades designadas.

Al respecto, la revisión de la literatura explica que un óptimo rendimiento laboral está mediado por los sentimientos positivos de los trabajadores; frente a esta afirmación, los aportes investigativos refieren que suprimir emociones inapropiadas provocaría un mejor rendimiento laboral (Humphrey, 2021; Mastracci & Adams, 2018; Millones-Liza & García-Salirrosas, 2022; Toprak & Cezmi, 2020) siendo las emociones positivas las que influyen directa y positivamente en la calidad de trabajo (Bakotić, 2016). En el contexto educativo, se describen estudios que demuestran que el rendimiento laboral es bajo debido a que los docentes muestran inconformidad respecto al plan de estudios, tiempo de enseñanza, normas de la institución educativa y la baja remuneración (Hendrawijaya et al., 2020).

Si bien, algunos investigadores refieren que es necesario un liderazgo eficaz, el compromiso organizacional y las habilidades emotivas para que el estado emocional contribuya con el rendimiento laboral (Guy & Jung, 2013; Hoon et al., 2018; Tsai et al., 2010), se destacan estudios que refieren que la satisfacción laboral viene a ser el estado emocional que influye directamente sobre el rendimiento laboral en los entornos empresariales y educativos (Lee, 2021; Rezaee et al., 2018; Seung & Sang, 2022). En tanto otras investigaciones consideran como el resultado de la satisfacción mental y física que posee un empleado respecto a su ambiente laboral y en lo que consiste su trabajo, más aún si se trata de una empresa de servicios (Taştan & Davoudi, 2020) si un empleado está satisfecho, este podrá otorgar una mejor atención, produciendo mejores resultados para la empresa.

En este sentido, Soetjipto & Supriyanto (2020) sostienen que la satisfacción laboral se puede conseguir mediante un adecuado ambiente laboral y a través de compensaciones justas; adicionalmente, considerando que la educación superior depende básicamente en los recursos humanos, Idris (2019) evidencia que son los docentes quienes deberían hacer uso de su creatividad e innovación para aportar de manera significativa a las instituciones educativas representando este hecho una experiencia satisfactoria; a pesar de ello, algunas instituciones educativas han implantado la supervisión como una forma de vigilar el cumplimiento de las labores académicas según las normativas institucionales que en algunos casos se convierte en un acto favorable pues permite maximizar la eficacia del personal; contrario a ello, se convierte en un limitante que evita la satisfacción laboral y un óptimo rendimiento laboral.

Respecto a la supervisión, es la acción de vigilar una actividad encomendada a un individuo con el propósito de consolidar el cumplimiento de los estándares impuestos por el empleador (Wang et al., 2022). El aporte de Moin et al.,(2020) refiere que la supervisión abusiva es una estrategia regulatoria que genera sentimientos y efectos negativos tales como sufrimiento psíquico de los empleados, es una variable que está relacionada inversamente con el rendimiento del individuo, siendo además la satisfacción la mediadora de la relación (Siyal et al., 2021). Las investigaciones demuestran que la supervisión influye en la satisfacción y desempeño laboral (Allen & O`brien, 2009; A. Young & Perrewé, 2000); es decir, la supervisión, según su aplicación puede generar beneficios o perjuicios a la institución en estudio.

De esta manera, se traza una brecha inherente a la investigación dentro de los entornos educativos virtuales, donde se desconoce si el rendimiento laboral y satisfacción de los trabajadores es moderada por la supervisión a la que han sido sometidos durante el año académico 2021-1 y 2021-2, si bien los antecedentes han demostrado la relación directa y significativa entre el rendimiento laboral y satisfacción, no se encontraron estudios que traten sobre la influencia de la supervisión en ambas variables de estudio en un contexto de clases virtuales por lo que se plantea como objetivo general de investigación probar los efectos moderadores de la supervisión respecto al rendimiento y satisfacción laboral; en tanto, el objetivo específico se basa en identificar la relación entre las variables de estudio. Los resultados permitirán identificar los efectos que está ocasionando la supervisión implantada por las instituciones educativas en estudio, siendo estos un antecedente para gestionar mejores estrategias de vigilar el cumplimiento de actividades académicas.

## **MÉTODO**

Esta investigación es de tipo básica porque a través de los resultados se ampliará conocimientos a las variables estudiadas (CONCYTEC, 2018). Cuenta con un diseño no experimental de corte transversal, porque no hubo manipulación deliberada de las variables, y porque la compilación de los datos se realizó en un momento único (Corona, 2016). Tuvo un enfoque cuantitativo, dado que para obtener los resultados se utilizaron técnicas estadísticas (Rojas, 2015). Fue de alcance descriptivo-explicativo, dado que, describen las propiedades y características de la muestra y las correlaciones de las variables, y explicativa porque se responden la causa y efectos de una variables sobre la

relación de otras (Hernández & Mendoza, 2019). Finalmente, tuvo un nivel correlacional, ya que se tuvo por objetivo medir el grado de relación entre dos o más variables (Hernández et al., 2014).

En cuanto a los datos, en primera instancia, se realizó un muestreo no probabilístico a conveniencia del investigador, además la investigación es de regresión lineal, para el caso específico del presente estudio se dio uso del software SPSS V26 con la extensión Process. Respecto a la muestra, se obtuvo la participación de 417 trabajadores de educación superior universitaria; además, la población de estudio manifestó estar trabajando de manera remota durante los meses de abril a julio y setiembre a diciembre 2021; asimismo, a fin de cumplir con los aspectos éticos del estudio, la presente investigación fue aprobada por el comité de ética, con el número de aprobación 2021-CE-EPG-000029. Respecto a los instrumentos: 1) grado de supervisión, instrumento denominado Cercanía de supervisión de Cuadra-Peralta & Veloso-Besio (2010) cuya división es a) supervisión remota y b) supervisión estrecha, en una escala de 0-100 expresada en manera porcentual considerando que 0% equivale a nada y 100% a todo, asimismo, este instrumento es unifactorial; 2) rendimiento laboral, Cuestionario constituido por 13 preguntas en escala de Likert 1-5 donde 1 es nunca y 5 siempre, validado por Gabini & Salessi (2016) quienes después de validar el instrumento obtuvo un alfa de cronbach de 0.76 y además, distribuyó el instrumento en 3 dimensiones: Rendimiento en la tarea, comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto; 3) satisfacción en el trabajo, el cuestionario de Satisfacción Laboral (SL) validado por Gandarillas et al. (2014) tuvo 2 dimensiones a) satisfacción extrínseca, b) satisfacción intrínseca y c) satisfacción con las personas, el total de preguntas corresponde a 15 en escala de Likert (0-6) donde 0 representa muy insatisfecho, 1 insatisfecho, 2 moderadamente insatisfecho, 3 ni satisfecho ni insatisfecho, 4 moderadamente satisfecho, 5 satisfecho y 6 muy satisfecho. Posteriormente, se procedió a realizar la validación de juicio de expertos (05) para asegurar que el instrumento tenga suficientes criterios de: 1) claridad, 2) objetividad, 3) actualidad, 4) organización, 5) suficiencia, 6) intencionalidad, 7) consistencia, 8) coherencia, 9) metodología y 10) pertinencia, habiendo obtenido un resultado según el coeficiente de V de Aiken fue de 0.86 por lo que la opinión general de los expertos fue la aplicabilidad del instrumento. Concerniente a la confiabilidad de los

instrumentos, el coeficiente de Cronbach indicó ,703 para grado de supervisión; ,802 para rendimiento laboral y ,940 para satisfacción laboral.

*Tabla 1*

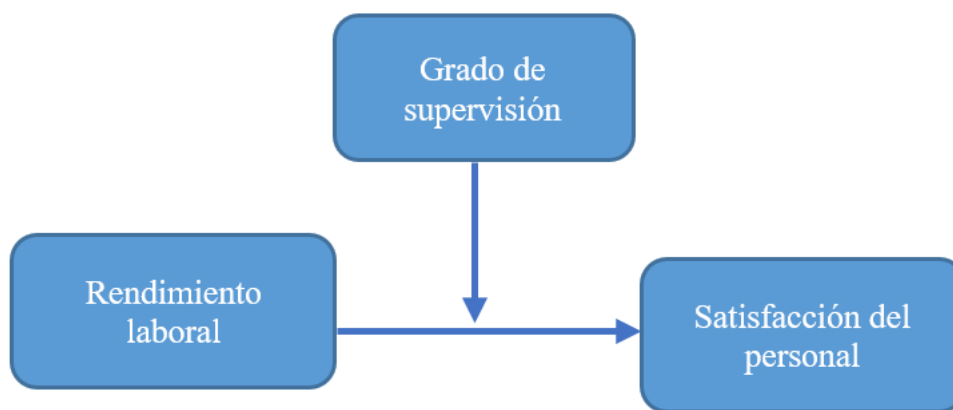
Prueba de KMO y Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,728
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	995,128
	gl	3
	Sig.	,000

Según muestra la tabla 1, el instrumento posee un KMO de ,728; por lo tanto, se afirma que existe una medida de adecuación que contrasta las correlaciones parciales del instrumento aplicado.

Por otro lado, las encuestas fueron auto administradas y tomadas previo consentimiento informado del participante, esta acción mediante la aplicación de Google Form, luego de haber completado la cantidad de respuestas durante seis meses, estas fueron descargadas a una hoja de cálculo de Excel y codificadas en el paquete estadístico SPSS, obteniendo la siguiente información: Con relación a los datos sociodemográficos de la población de estudio se identificó que 181 son mujeres y 236 son varones; el 20,9% tienen de 22 a 30 años; el 32,4% de 31 a 40 años, el 23% tienen de 41 a 50 años y el 23,7% tienen más de 51 años; por otro lado, sobre el tiempo de servicio, el 32,1% vienen laborando de 0 a 5 años, el 29,5% de 11 a 20 años, el 24,5% de 11 a 20 años y el 13,9% de 21 años a más; respecto a la función que desempeñan, el 19,7% trabajan en el área administrativa; 67,6% son docentes, el 5% son secretarías, 1% técnicos informáticos y 6,7% otros.

*Hipótesis de estudio*



*Figura 1*  
Hipótesis de estudio

## RESULTADOS

*Tabla 2*  
Niveles de las variables de estudio

<b>Variables</b>	<b>Nivel</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Grado de supervisión</b>	Bajo	122	29.3
	Medio	245	58.8
	Alto	48	11.5
<b>Rendimiento laboral</b>	Bajo	285	68.3
	Medio	107	25.7
	Alto	25	6.0
<b>Satisfacción del personal</b>	Bajo	190	45.6
	Medio	132	31.7
	Alto	77	18.5

En la Tabla 2 se muestran los niveles de las variables de estudio del tenemos que el grado de supervisión está medio con un 58.8% seguido del nivel bajo con un 29.3%; el rendimiento laboral está en nivel bajo con un 68.3% seguido del nivel medio con un 25.7%; la satisfacción del personal está en nivel bajo con un 45.6% seguido del nivel medio con un 31.7%.

Tabla 3

Prueba de correlación de Pearson

Correlaciones		Satisfacción laboral
Rendimiento laboral	Correlación de Pearson	,866**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	417

\*\**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).*

En la Tabla 3 se muestran los resultados de correlación entre el rendimiento y la satisfacción laboral, los cuales conforman la existencia de relación significativa y alta (p-valor = ,000 y Coef. Pearson = ,866).

En el Gráfico 1 se expone la distribución de los datos de la muestra, en el cual se confirman que los datos son paramétricos.

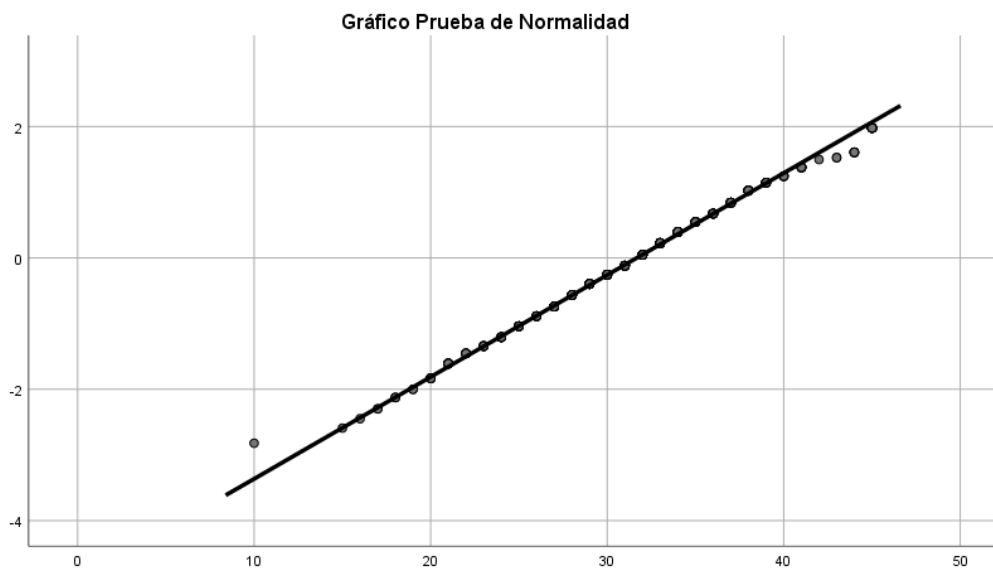


Gráfico 1

Normalidad de una muestra según gráfico Q-Q

Tabla 4

Resumen de modelo

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	Durbin-Watson
0.905	0.819	25.023	621.423	3.000	413.000	.000	1,975

El p-valor que representa a la significancia es de .000; por lo tanto, se afirma que el modelo propuesto tiene un buen ajuste. Asimismo, la varianza explicada R-sq indica que la interacción entre la supervisión con el rendimiento laboral explica el 81.9% de la satisfacción del personal. Así también para comprobar la independencia de los datos, se realizó el test de Durbin Watson encontrando que existe independencia de los residuales, tal como muestra la tabla 4.

Tabla 5

Modelo de ajuste

	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constante	58.244	.277	210.424	.000	57.700	58.788
Rendimiento	1.182	.057	20.662	.000	1.069	1.294
Supervisión	.851	.098	8.690	.000	.658	1.043
Int_1	-.039	.007	-5.501	.000	-.052	-.025

Por otro lado, según los resultados de regresión, se encontró que el rendimiento y la supervisión predicen de manera significativa a la satisfacción; además, los efectos de interacción entre el rendimiento y la satisfacción son moderados por la supervisión.

Tabla 6

Efectos condicionales del predictor focal sobre los valores del moderado

Supervisión	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
-3.909	1.333	.069	19.429	.000	1.198	1.467
.000	1.182	.057	20.662	.000	1.069	1.294
3.909	1.031	.058	17.838	.000	.918	1.145

La tabla 6 explica que existe significancia entre la relación del rendimiento laboral y satisfacción aun cuando los niveles de supervisión estén en los niveles bajo, medio o alto; asimismo, la tabla muestra, según su valor beta que en tanto la supervisión sea baja, mayor será la relación entre el rendimiento laboral y la satisfacción del personal; contrario a ello, si la supervisión es alta, menor será la fuerza de relación entre el rendimiento laboral y la satisfacción del personal.

## CONCLUSION Y DISCUSIÓN

La supervisión es un acto que ha ido tomando fuerza a nivel organizacional en todo el mundo, se ha demostrado que esta tiene efectos positivos frente al desempeño laboral (Chatterjee et al., 2021; Lee & Lee, 2018), más aun considerando que dentro de un escenario académico, la pandemia ha tenido cambios trascendentales (García-Salirrosas & Millones-Liza, 2022) las instituciones implementaron como recurso la supervisión a fin de asegurar la calidad educativa en los entornos virtuales; en este contexto, las emociones cumplieron un rol muy importante determinando la existencia de un óptimo rendimiento laboral (Nwosu et al., 2021).

Esta investigación demostró que la supervisión es una variable moderadora de la relación entre la satisfacción y rendimiento laboral, estos resultados han sido sustentados mediante un fuerte apoyo teórico, como el de Young & Perrewé (2000a) quienes afirman que la función que asume el supervisor influye de manera considerable la satisfacción con el rendimiento de los empleados; es decir, cuando los supervisores logran involucrarse de manera adecuada generan mayor confianza y satisfacción al personal y hacen del proceso de supervisión un acto que genera mayor efectividad en el rendimiento laboral.

En otra instancia y sustentando los resultados encontrados, Chatterjee et al., (2021) manifiestan que la relación entre el desempeño y satisfacción se puede mejorar al aplicar la supervisión. Al respecto, Shahab & Nisa (2014) señalan que una mala supervisión afecta negativamente el rendimiento laboral; contrario a ello, una eficiente supervisión trae como resultado un alto rendimiento laboral; de esta manera, sugieren que toda institución universitaria debería establecer estrategias que conlleven a una supervisión óptima pues muchas de ellas no han actuado de manera correcta y han interrumpido un eficaz desempeño de los trabajadores académicos.

En conclusión, se cumplió con el objetivo de investigación, demostrando que la supervisión es una variable que modera la relación entre el rendimiento laboral y satisfacción del personal, el modelo de ajuste es adecuado con una significancia de .000. Además, los resultados han demostrado que los efectos de interacción entre el rendimiento y la satisfacción son moderados por la supervisión. Asimismo, se ha demostrado que existe significancia con un p-valor de ,000 entre la relación del rendimiento laboral y satisfacción del personal. Adicionalmente, se encontró que cuando los niveles de supervisión están en los niveles bajo, medio o alto; el valor beta varía; es

decir, que en tanto la supervisión sea baja, mayor será la relación entre el rendimiento laboral y la satisfacción del personal; contrario a ello, si la supervisión es alta, menor será la fuerza de relación entre el rendimiento laboral y la satisfacción del personal.

La supervisión abusiva perjudica al individuo y evita que este utilice estrategias que aporten a sus funciones, por tal motivo es necesario que los supervisores sean capacitados para optimizar sus acciones de supervisión a fin de conseguir un mejor desempeño laboral, generando a su vez mayor eficiencia en los colaboradores.

## **RECOMENDACIONES**

Frente a los hallazgos encontrados, se recomienda identificar el tipo de supervisión aplicada por las instituciones en estudio, determinando además el nivel de aplicación.

Se recomienda que las instituciones en estudio tomen especial atención en emplear de manera adecuada la supervisión a fin de promover un óptimo rendimiento laboral.

Si bien, el presente estudio demuestra que una supervisión a un nivel bajo incrementa la relación entre el rendimiento laboral y satisfacción laboral, estos datos no pueden ser generalizados debido a que la muestra no es representativa y abarcó solo 417 individuos; asimismo, el estudio de corte transversal realizado se convierte en una limitación de estudio al recabar información del comportamiento de los colaboradores en un solo momento, este hecho apertura la posibilidad de una futura investigación que permita comparar en la misma población el mismo estudio en un escenario de retorno a la presencialidad.

## **REFERENCIAS**

- Allen, T., & O'Brien, K. (2009). Formal mentoring programs and organizational attraction. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 43–58. <https://doi.org/10.1002/hrdq>
- Ashill, N., Semman, R., Gibbs, T., & Gazley, A. (2020). Personality trait determinants of frontline employee customer orientation and job performance: a Russian study. *International Journal of Bank Marketing*, 38(5), 1215–1234. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2019-0407>
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational

- performance. *Economic Research-Ekonomiska Istrazivanja*2, 29(1), 118–130.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Bieńkowska, A., & Tworek, K. (2020). Job performance model based on Employees' Dynamic Capabilities (EDC). *Sustainability (Switzerland)*, 12(6).  
<https://doi.org/10.3390/su12062250>
- Chatterjee, S., Dey, A., & Chaturvedi, H. (2021). Effect of Mentoring on Job Performance among Indian Millennials: A Quantitative Study. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 19(1), 90–104.  
<https://doi.org/10.24384/nq43-ar60>
- CONCYTEC. (2018). *Tipos de investigación*. 1–4.  
<http://repositorio.usdg.edu.pe/handle/USDG/34>
- Corona Lisboa, J. (2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *Medisur*, 14(1), 81–83. <http://scielo.sld.cu/pdf/ms/v14n1/ms16114.pdf>
- Cuadra-Peralta, A. A., & Veloso-Besio, C. B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare*, 18(1), 15–25. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052010000100003>
- de Azevedo Andrade, É. G. S., Queiroga, F., & Valentini, F. (2020). Short version of self-assessment scale of job performance. *Anales de Psicología*, 36(3), 543–552.  
<https://doi.org/10.6018/analesps.402661>
- Gabini, S., & Salessi, S. (2016). Validation of the job performance scale in argentinean workers. *Revista Evaluar*, 16(1), 10–26.
- Gandarillas González, M., Vásquez Rueda, L., Márquez Marmolejo, H., Santamaría Gandarillas, E., Garaña Robles, Ó., & Santibáñez Margüello, M. (2014). Satisfacción Laboral y Apoyo Social en trabajadores de un hospital de tercer nivel. *Medicina y Seguridad Del Trabajo*, 60(234), 64–89.  
<https://doi.org/10.4321/s0465-546x2014000100007>
- García-Salirrosas, E., & Millones-Liza, D. (2022). USAWEB: An Usability Metrics to Measure the Online Store Consumer ' s Purchase Experience. In *2022 6th International Conference on E-Commerce, E-Business and E-Government (ICEGG 2022), April 27-29, 2022*. <https://doi.org/10.1145/3537693.3537721>
- Guy, M., & Jung, H. (2013). How emotional intelligence mediates emotional labor in public service jobs. *Review of Public Personnel Administration*, 35(3), 261–277.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0734371X13514095>

- Hendrawijaya, A. T., Hilmi, M. I., Hasan, F., Imsiyah, N., & Indrianti, D. T. (2020). Determinants of teacher performance with job satisfactions mediation. *International Journal of Instruction*, *13*(3), 845–860. <https://doi.org/10.29333/iji.2020.13356a>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2019). Metodología de la investigación. In Editorial Mc Graw Hill Education (Ed.), *Metodo* (Vol. 9, Issue 2, pp. 92–95). [https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92\\_95.pdf](https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/wp-content/uploads/2019/02/RUDICSv9n18p92_95.pdf)
- Hoon, Y., Harry, H., & Andrew, R. (2018). Emotional intelligence, unpleasant emotions, emotional exhaustion, and job satisfaction in Physical Education Teaching. *Journal of Teaching in Physical Education*, *38*(3), 262–270. <https://doi.org/https://doi.org/10.1123/jtpe.2018-0177>
- Humphrey, N. (2021). Emotional labor and employee outcomes: A meta-analysis. *Public Administration Review*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/padm.12818>
- Idris, I. (2019). Exploring organizational culture, quality assurance, and performance in higher education. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, *3*(2), 166. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v3i2.7529>
- Lee, H. (2021). Relationship between emotional labor and job satisfaction: testing mediating role of emotional intelligence on South Korean public service employees. *Public Organization Review*, *21*(2), 337–353. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00490-5>
- Lee, Y., & Lee, J. (2018). A multilevel analysis of individual and organizational factors that influence the relationship between career development and job-performance improvement. *European Journal of Training and Development*, *42*, 296–304. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2017-0097>
- Mastracci, S., & Adams, I. (2018). Is emotional labor easier in collectivist or individualist cultures? An East–West comparison. *Public Personnel Management*, *6*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177%2F0091026018814569>
- Millones-Liza, D., & García-Salirrosas, E. (2022). Development and validation of a self-assessment scale of job performance in teleworking. *ICEMC*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1145/3543106.3543134>

- Moin, M. F., Wei, F., & Weng, Q. (2020). Abusive supervision, emotion regulation, and performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(4), 498–509. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12301>
- Muhammad, Y. (2022). Labour productivity and firm performance: evidence from certified firms from the EFQM excellence model. *Total Quality Management and Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2054319>
- Murtza, M., Gill, S., Aslam, H., & Noor, A. (2021). Intelligence quotient, job satisfaction, and job performance: The moderating role of personality type. *Journal of Public Affairs*, 21(3). <https://doi.org/10.1002/pa.2318>
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2018). Factor analysis-validated comprehensive employee job performance scale. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 35(10), 2436–2449. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2017-0117>
- Ngo, T. (2021). Impact of psychological capital on job performance and job satisfaction: A case study in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 495–503. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0495>
- Nwosu, I. A., Ohuruogu, B., Ekpechu, J. O. A., Okoronkwo, E., Chukwu, C. O., Obi, C. F., & Ofoegbu, F. C. (2021). Structured Supervision Propelling Job Performance in Universities: Achieving Goals without Chains. *SAGE Open*, 11(4). <https://doi.org/10.1177/21582440211050375>
- Peña, M., Díaz, G., Chávez, A., & Sánchez, C. (2016). El compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(5), 95–105.
- Pushpakumari, M. (2008). The impact of job satisfaction on job performance: an empirical analysis. *City Forum*, 9(1), 89–105.
- Rezaee, A., Khoshsima, H., Zare-Bahtash, E., & Sarani, A. (2018). A mixed method study of the relationship between EFL teachers' job satisfaction and job performance in Iran. *International Journal of Instruction*, 11(4), 391–408. <https://doi.org/10.12973/iji.2018.11425a>
- Seung, L., & Sang, L. (2022). Facebook Use and job performance: The mediating effects of social capital, knowledge sharing, and job satisfaction. *International Journal*

of *Human-Computer Interaction*.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10447318.2021.2002045>

- Shahab, M. A., & Nisa, I. (2014). The influence of leadership and work attitudes toward job satisfaction and performance of employee. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(5), 69–77.
- Shin, Y., Hur, W. M., & Choi, W. H. (2020). Coworker support as a double-edged sword: a moderated mediation model of job crafting, work engagement, and job performance. *International Journal of Human Resource Management*, 31(11), 1417–1438. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407352>
- Siyal, S., Saeed, M., Hussain, M., Solangi, R., & Xin, C. (2021). They can't treat you well under abusive supervision: Investigating the impact of job satisfaction and extrinsic motivation on healthcare employees. *Rationality and Society*. <https://doi.org/110.1177/104346312110336600434631211033660>
- Soetjpto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2020). The mediating role of job satisfaction on compensation, work environment, and employee performance: Evidence from Indonesia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 735–750. [https://doi.org/http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(44\)](https://doi.org/http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(44))
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Management of Individual Performance*, 23(3), 3–25. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Taştan, S. B., & Davoudi, S. M. M. (2020). Investigating the mediating role of job satisfaction on the relationship between internal marketing and job performance: a research within services industry. *Middle East J. of Management*, 7(5), 492. <https://doi.org/10.1504/mejm.2020.109690>
- Toprak, M., & Cezmi, A. (2020). School headmasters emoticonal intelligence and teachers` job satisfaction: moderation effect of emotional labor. *New Horizons in Adult Education & Human Resources Development*, 32(2). <https://doi.org/10.1002/nha3.20282>
- Tsai, M., Cheng, C., & Chang, Y. (2010). Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction, organizational commitment and job performance. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4118–4134.
- Wang, I., Lin, S., Chen, Y., & Wu, S. (2022). The influences of abusive supervision on

job satisfaction and mental health: the path through emotional labor. *The Influences of Abusive Supervision on Job Satisfaction and Mental Health: The Path through Emotional Labor*, 51(2).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/PR-11-2018-0465>

Young, A., & Perrewé, P. (2000). What did you expect? An examination of career-related support and social support among mentors and protégés. *Journal of Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920630002600402>

Young, A., & Perrewé, P. (2000). What did you expect? an examination of career-related support and social support among mentors and protégés. *Journal of Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/014920630002600402>

# ANEXOS

## Sumisión de artículo

✕ Cerrar [Retos] Acuse de recibo del envío



recyt@recyt.fecyt.es

Para: Ruth Gonzales Córdova



Mar 24/01/2023 10:25

Ruth Marne Gonzales Córdova:

Gracias por enviar el manuscrito "GRADO DE SUPERVISIÓN COMO VARIABLE MODERADORA DEL RENDIMIENTO LABORAL Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DE UNIVERSIDADES LICENCIADAS PERUANAS EN ENTORNOS VIRTUALES" a Retos. Con el sistema de gestión de publicaciones en línea que utilizamos podrá seguir el progreso a través del proceso editorial tras iniciar sesión en el sitio web de la publicación:

URL del manuscrito: <https://recyt.fecyt.es/index.php/retos/authorDashboard/submission/98085>  
Nombre de usuario/a: marne23

Si tiene alguna duda puede ponerse en contacto conmigo. Gracias por elegir esta editorial para mostrar su trabajo.

Francisco Ruiz Juan

**Francisco Ruiz Juan**

Director de Retos

[retosfeadef@gmail.com](mailto:retosfeadef@gmail.com)

## Inscripción de proyecto



# UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN ESCUELA DE POSGRADO

“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia”

RESOLUCIÓN N° 667-2021/UPeU-EPG-CEPG-D

Ñaña, Lima, 21 de julio de 2021

### VISTO:

El expediente de **RUTH MARNE GONZALES CÓRDOVA**, con código N° 201410940 de la Maestría en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial de la Unidad de Posgrado de Ciencias Empresariales;

### CONSIDERANDO:

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la aprobación e inscripción del perfil del proyecto de Investigación y la designación o nombramiento del asesor para la obtención de grado de Maestro;

Que Ruth Marne Gonzales Córdova, ha solicitado la inscripción de su perfil de proyecto de investigación, titulado “Estilo de liderazgo y clima laboral en universidades licenciadas del Departamento de San Martín, en tiempos de pandemia, 2020” y la designación de Asesor, encargado de orientar y asesorar la ejecución perfil de proyecto de investigación en formato artículo;

Estando a lo acordado en la sesión del Consejo de la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 21 de julio de 2021 y en aplicación del Estatuto y el Reglamento General de Investigación de la Universidad;

### SE RESUELVE:

Aprobar el perfil de proyecto de Investigación en formato artículo titulado “Estilo de liderazgo y clima laboral en universidades licenciadas del Departamento de San Martín, en tiempos de pandemia, 2020” y disponer su inscripción en el registro correspondiente, nombrar al Mg. Amed Vargas Martínez, como ASESOR y al Dr. Marcos Enrique Flores González, coasesor para que orienten y asesoren la ejecución del perfil de proyecto de Investigación en formato artículo el cual fue dictaminado por: Dr. Josué Edison Turpo Chaparro y Dr. Marcos Enrique Flores González, otorgándoles un plazo máximo de doce (12) meses para la ejecución.

Regístrese, comuníquese y archívese.



*Lili*  
Dra. Lili Albertina Fernández Molocho  
DIRECTORA GENERAL



*Jesús*  
Mg. Jesús Hanco Torres  
SECRETARIO ACADÉMICO

## Carta de la Comisión de ética

"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Ñaña; 10 de junio de 2021

Señores

### COMITÉ DE ÉTICA

Universidad Peruana Unión Presente.

Apreciados señores:

Es grato dirigirnos a ustedes para hacer llegar un saludo cordial, y expresar nuestros deseos de bendiciones del Altísimo en las funciones que desempeñan.

El motivo de la presente es para hacer de su conocimiento que estamos realizando un proyecto de investigación titulado "Grado de supervisión como variable moderadora del rendimiento laboral y satisfacción del personal de universidades licenciadas del Departamento de San Martín, en el contexto de pandemia, 2021", requisito para optar el grado de maestras en Administración de Negocios con mención en Gestión Empresarial por la Universidad Peruana Unión. Por tal motivo, acudimos a ustedes para solicitar el permiso a fin de desarrollar la investigación ya mencionada en la **Universidad Nacional de San Martín y Universidad Peruana Unión Filial Tarapoto**. Asimismo, presentamos los documentos que describe el protocolo de investigación del Comité de ética, para la evaluación respectiva. Esta investigación es realizada por los siguientes investigadores:

<i>Apellidos y Nombres</i>	<i>Institución – UPG</i>	<i>Rol</i>	<i>email</i>	<i>Código</i>
<i>Ruth Marne Gonzales Córdova</i>	<i>Ciencias empresariales</i>	<i>Investigador</i>	<i>ruth.gonzales@upeu.edu.pe</i>	<i>201410940</i>
<i>Susy Mayenca Ccory Machaca</i>	<i>Ciencias empresariales</i>	<i>Investigador</i>	<i>susy_c@upeu.edu.pe</i>	<i>200611251</i>
<i>Amed Vargas Martinez</i>	<i>Ciencias empresariales</i>	<i>Asesor</i>	<i>avargas@upeu.edu.pe</i>	<i>201122334</i>

Para cualquier información, comunicarse al teléfono **920282788**, Srta. **Ruth Marne Gonzales Córdova**; o al correo **ruth.gonzales@upeu.edu.pe**

Agradecemos su atención a la presente

Cordialmente,



**Ruth Marne Gonzales Córdova**

Representante del proyecto

DNI. 42221932