

Art 17.07.2025.docx

 Universidad Peruana Union

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::29566:474476753

Fecha de entrega

17 jul 2025, 6:46 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

17 jul 2025, 6:49 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

Art 17.07.2025.docx

Tamaño de archivo

638.0 KB

32 Páginas

9017 Palabras

51.988 Caracteres

4% Similitud general

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

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 3%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 1%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

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

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

Fuentes principales

- 3% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 1% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

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

1	Internet	retos.ups.edu.ec	1%
2	Internet	rmsjournal.com	<1%
3	Trabajos entregados	Universidad Catolica San Antonio de Murcia on 2025-06-10	<1%
4	Internet	repositorio.upeu.edu.pe:8080	<1%
5	Internet	revistainvecom.org	<1%
6	Internet	tesis.pucp.edu.pe	<1%
7	Internet	revistas.javeriana.edu.co	<1%
8	Internet	pesquisa.teste.bvsalud.org	<1%
9	Publicación	José Antonio Ortiz Sánchez, José M. Ramírez Hurtado, Ignacio Contreras. "Un mod...	<1%
10	Trabajos entregados	Pontifical Catholic University of Puerto Rico on 2020-04-15	<1%
11	Publicación	Sousa, Miguel Jose Ribeiro. "A Compra Por Impulso Online Sob influencia Da Publi...	<1%

12	Publicación	Zeena Mustafa Mohammedsaeed Dwekat. "Understanding the Auditor's Ethical B...	<1%
13	Internet	everydaycc.com	<1%
14	Internet	repositorio.pucp.edu.pe	<1%
15	Trabajos entregados	upaep on 2024-11-26	<1%
16	Internet	www.researchgate.net	<1%

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA INTENCION DE ROTACIÓN EN DOCENTES DEL SECTOR EDUCATIVO PRIVADO DE PERU Y ECUADOR.

Cáceres Ynga, Juan Pablo¹; Huilca Pareja, Gabriela¹; Naula Aucanshala, Nelson¹; Gladys Toyohama

¹UPG de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión¹

Resumen

Existen diferentes motivos para la rotación en los docentes, desde motivos personales, razones organizacionales y lo que ocurre en la misma institución educativa, este estudio se detuvo a analizar de qué manera los factores internos del centro educativo influyen en la intención de rotación de los profesores de primera y secundaria de Ecuador y Perú. Este estudio es explicativo transversal en docentes mayores de 25 años de educación básica de Perú y Ecuador. Los resultados evidenciaron que el tener recursos laborales puede disminuir la intención de rotación de los docentes ($\beta = -0.088$, $p = 0.001$, $t = 3.249$), así como el aumento de demandas laborales, puede aumentarla ($\beta = 0.602$, $p < 0.000$, $t = 23.954$); por otro lado, también se notó que el tener los adecuados recursos para trabajar aumenta la satisfacción de liderazgo de los docentes (LS) ($\beta = 0.402$, $p < 0.000$, $t = 11.690$); asimismo, tener los recursos aumenta la participación en las actividades de los profesores ($\beta = 0.645$, $p < 0.000$, $t = 27,053$). Se puede concluir que, el proveer de los recursos que los docentes necesitan para dar las clases ayuda a que puedan mantenerse en la institución educativa, así como exigirles cosas por encima de lo que, se le provee puede provocar un aumento en la intención de rotación.

Palabras claves: Intención de rotación, Docentes, Institución educativa.

1. Introducción.

La intención de rotación del personal es un problema latente en el mundo empresarial (Singh et al., 2024), en el área educativa se encontró que el 37% cambia de lugar de trabajo después de un año o a veces incluso menos tiempo (Bassok et al., 2021), esto afecta significativamente en los estudiantes, en la familia de estos e incluso en el desarrollo de planes organizacionales que tenga el centro educativo (Kwon et al., 2020), afectando la calidad de la enseñanza.

La rotación no solo atrasa y genera gasto en el desarrollo de la empresa, sino también, mina la salud mental de quienes se quedan, provocando una ruptura en la relación de los retenidos con la organización (Wang, 2024), lo que hace que sea necesario la intervención de un liderazgo apropiado que motive y produzca niveles altos de autoeficacia lo que provocará una menor intención de rotación (Choi & Park, 2024), de la misma manera es necesario que cada colaborador pueda tener una participación libre, constante y activa en el desarrollo de las actividades para lograr las metas de su centro de labor, lo que provocará un mayor nivel de autoliderazgo y fidelidad con la empresa, logrando un menor nivel de rotación (Maroga et al., 2024), por otro lado se observa que los recursos y demandas laborales explican el 23,5% y 8,6% de la satisfacción laboral (Liu et al., 2023) y este último es vital que para que la intención de rotación disminuya (Kühner et al., 2024; Maniscalco et al., 2024; Peter et al., 2024).

Los docentes son agentes activos de cambio en la vida del ser humano y lamentablemente ha sido uno de los grupos muy golpeados por los niveles de rotación (Zhao et al., 2024), lo que ha provocado una disminución en la producción científica (Lei et al., 2021), un retraso en la implementación de nuevos programas educativos que ayuden a mejorar la vivencia académica de los estudiantes y al mismo tiempo incentiven a los docentes a mejorar la calidad educativa (Herman et al., 2024), y se han explorado diferentes razones para que ocurra esta rotación (Collie, 2023; Rave et al., 2023; Van Eycken et al., 2024), pero no se tomó en cuenta cuánto el nivel de participación, la satisfacción con el liderazgo y sobre todo, cómo las demandas y los recursos laborales podrían influir en los docentes al momento pensar en cambiar de institución, a pesar que estos están presentes constantemente en la vida del profesor, por ello es necesario realizar esta investigación.

Cada trabajo tiene sus propios retos y uno de los más desafiantes es la de los docentes, quienes interactúan constantemente con seres humanos, en China se encontró que los conflictos familiares y laborales incentivan el querer retirarse del trabajo, pues la demanda laboral que presentan es elevada (Zhao et al., 2024), de la misma manera, en EEUU se halló que el agotamiento era elevado por la falta de control que tenían del trabajo, pues los alumnos percibían cada sensación que tenía el docente y según ello variaba su conducta, así como se encontró que los recursos laborales, podría ayudarlos a tener salud laboral y disminuir su intención de rotación (Schaack et al., 2020), en ambos casos se observa que tanto los recursos, como la demanda laboral influyen en la intención de renuncia, lo mismo ocurre en Sudáfrica (Barnard et al., 2023) y Europa (Heilala et al., 2022).

Por otro lado, se observó que los docentes que se encuentran conectados con sus pares y cuentan con líderes que los comprometen con las actividades que realizan, favorece su sentimiento de quedarse (Collie, 2023), asimismo se observa que la burocracia en el uso de recursos digitales suele agotar emocionalmente a los trabajadores, pero un adecuado liderazgo hace que esta sea manejable (Muylaert et al., 2022), a pesar de estos resultados, también se ha observado que el liderazgo no fue un mediador del nivel de demandas laborales y la intención de irse (Ariyabuddhiphongs& Kahn, 2017a; Heilala et al., 2022), pero si el nivel de participación, ya que este último permite que el trabajador se sienta parte de la organización, lo cual hace que desarrolle compromiso e identidad que hacen que el trabajador no desee irse (Fattah et al., 2022). Por ello el objetivo de esta investigación, es analizar los factores que influyen en la intención de rotación de los docentes peruanos y ecuatorianos, al igual que estudiar de qué manera los recursos y demandas laborales afectan su nivel de participación y liderazgo, siendo que todos estos factores son latentes e importantes en la vida de los profesores.

2. Marco Teórico y Desarrollo de Hipótesis

El modelo de Demanda-Recursos Laborales (Job Demands–Resources, JD-R) constituye un marco teórico integral que explica cómo las características del entorno laboral pueden influir en los niveles de bienestar, desempeño y permanencia del trabajador en una organización (Bakker & Demerouti, 2017). Este modelo plantea que todo trabajo posee demandas (físicas, emocionales o cognitivas) y recursos (instrumentales, sociales u organizacionales), los cuales interactúan para influir en el desgaste o la motivación laboral (Bakker & Demerouti, 2017); (Schaufeli & Taris, 2014)

Las demandas laborales son aquellos aspectos del trabajo que requieren un esfuerzo físico o mental sostenido, y que se asocian con costos fisiológicos o psicológicos (Demerouti et al., 2001). En el ámbito educativo, estas demandas incluyen la carga emocional, la presión por resultados, la gestión del comportamiento estudiantil y las tareas administrativas adicionales. Diversos estudios han demostrado que niveles elevados de demandas se asocian con agotamiento emocional, disminución del compromiso organizacional y un aumento en la intención de rotación (Arnold & Rahimi, 2025). En base a esto se plantea la siguiente hipótesis:

H1. Las demandas laborales influyen en la intención de rotación de los docentes.

Los recursos laborales, por el contrario, son aspectos físicos, sociales u organizacionales

que permiten alcanzar objetivos laborales, reducir demandas y estimular el crecimiento profesional. Entre ellos se incluyen la autonomía, el apoyo del supervisor, la disponibilidad de materiales y el acceso a formación continua (Bakker et al., 2014). Estos recursos no solo potencian la satisfacción y el compromiso, sino que también reducen significativamente el deseo de abandonar la organización (De Carlo et al., 2019). Se plantea, según la literatura esta hipótesis:

H2. Los recursos laborales influyen en la intención de rotación de los docentes.

La percepción que los docentes tienen de sus líderes se ve influida por el acceso y disponibilidad de recursos laborales. Cuando los docentes perciben que la organización les provee los medios necesarios para cumplir con sus funciones, suelen desarrollar una mayor satisfacción hacia el liderazgo institucional, interpretándolo como eficaz, solidario y orientado al bienestar del equipo (Charzyńska et al., 2021; Granziera et al., 2021). Con base a lo descrito, planteamos la hipótesis:

H3. Los recursos laborales influyen en la satisfacción con el liderazgo.

Cuando los docentes perciben que cuentan con los recursos adecuados como apoyo institucional, formación pertinente y un clima escolar positivo, es más probable que se involucren activamente en su labor educativa y colaboren con sus colegas, lo cual fortalece su participación en la dinámica institucional. (Collie et al., 2015; Tian & Virtanen, 2021). En base a esto planteamos la siguiente hipótesis:

H4. Los recursos laborales influyen en la participación docente.

Los altos niveles de demandas no solo aumentan la sobrecarga y el estrés, sino que también, erosionan la relación con los líderes y la disposición para participar activamente. Cuando el docente percibe que la organización impone exigencias desproporcionadas sin proveer los recursos adecuados, puede interpretar al liderazgo como deficiente o distante y disminuir su involucramiento institucional (Psycharis & Skott, 2023; Skaalvik & Skaalvik, 2017). En base a esto planteamos la siguiente hipótesis:

H5. Las demandas laborales influyen en la satisfacción con el liderazgo.

Las demandas laborales influyen de manera negativa en la satisfacción del liderazgo y la participación de los docentes, pues la presión por realizar actividades a los docentes sin tener

un adecuado control de las capacidades y, los recursos que la institución tiene afecta su aceptación y comunicación con sus líderes (Margheritti et al., 2023), lo cual afecta su compromiso con la institución, al igual que disminuye el bienestar subjetivo con la organización y su jerarquía (Ostermeier et al., 2023).

H6. Las demandas laborales influyen en la participación docente.

Por otro lado, el aumento de demandas laborales sin tener en cuenta la individualidad de los trabajadores afecta su participación en las metas de la organización, disminuyendo su productividad (Nilsen et al., 2023), o su motivación para aportar en el desarrollo de metas que la institución educativa proponga (Zheng et al., 2022).

Modelo propuesto

Como se observa hay una interacción que se desarrolla entre las demandas y recursos laborales, con la participación y liderazgo en la intención de rotación en los docentes (Heilala et al., 2022; Ariyabuddhiphongs& Kahn, 2017)), y aunque este modelo ya se ha representado y explica bastante bien porque los docentes abandonan su trabajo, aún queda determinar el papel del liderazgo dentro de esta dinámica, pues se ha mostrado que este es un predictor importante en la rotación de personal (Collie, 2023;Muylaert et al., 2022;Choi & Park, 2024), por ese motivo, es necesario replicar el modelo y analizar si los resultados se asemejan o varían en esta parte del mundo, para poder plantear un trabajo de intervención que permita que el nivel de rotación de los docentes disminuya y se pueda mejorar la calidad educativa.

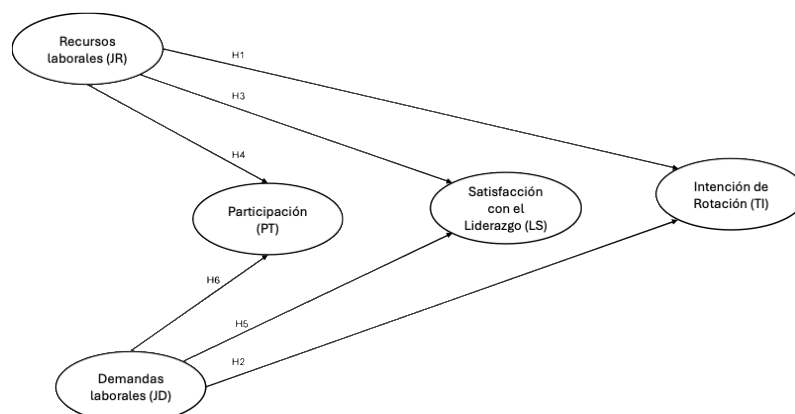


Figura 1.

Modelo teórico planteado

3. Metodología

Esta investigación tuvo como objetivo construir un modelo explicativo a través de un estudio empírico con el fin de analizar las relaciones entre los recursos laborales, las demandas laborales, la satisfacción con el liderazgo y la participación institucional como predictores de la intención de rotación en docentes de instituciones educativas privadas de Perú y Ecuador, en el marco del modelo Job Demands–Resources (JD-R).

El estudio fue un estudio no experimental, explicativo transversal (Ato et al., 2013), con variables latentes, el cual es el más adecuado para los objetivos del estudio, ya que permitió recopilar y analizar datos en un único momento temporal, facilitando la identificación de asociaciones entre variables sin manipular el entorno natural en el que se desempeñan los docentes (J. Hair, Sarsted, et al., 2017)

3.1. Muestra y procedimiento

Se consideró una muestra de 800 docentes mayores de 25 años, distribuidos equitativamente entre la nacionalidad peruana (n=400) y ecuatoriana (n=400). Esta proporción responde a dos criterios: en primer lugar, el tamaño muestral supera el mínimo recomendado para análisis de ecuaciones estructurales con PLS-SEM, que sugiere trabajar con más de 500 casos para modelos complejos (Kyriazos, 2018). En segundo lugar, se optó por una distribución equilibrada entre ambos países con el fin de realizar comparaciones multigrupo, minimizando sesgos estadísticos y asegurando la robustez de los análisis (J. Hair, Sarsted, et al., 2017). El tipo de muestreo que se utilizó fue no probabilístico por conveniencia, ya que se contó con la participación de docentes que tengan la disposición de participar de la investigación a pesar de la carga laboral, y al mismo tiempo que tengan la disponibilidad de completar todos los cuestionarios, hasta completar una muestra representativa de cada país (Kyriazos, 2018).

3.2. Perfil de los participantes.

De los 800 docentes participantes, la muestra estuvo compuesta por 559 (69,87%) mujeres y 241 (30,13%) hombres. Se consideró profesores del nivel primario y secundario que estén laborando como mínimo 6 meses en la institución privada con una carga académica mínima de 20 horas, que tengan un contrato de tiempo completo o part time, asimismo, no se hará distinción si tienen familia, hijos, o su grado de estudios, pues estas variables también

están consideradas en la intención de rotación.

3.3. Instrumento de medición

8 Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario estructurado, integrado por escalas previamente validadas, con el fin de evaluar las principales variables del modelo JD-R adaptado al contexto educativo. La selección de los instrumentos no fue arbitraria; se buscó combinar solidez teórica con pertinencia práctica para los docentes de educación privada en Perú y Ecuador.

La escala de recursos y demandas laborales se basó en la propuesta original de Rothmann et al. (2006), aunque se optó por una versión más reciente y reducida elaborada por Barnard et al. (2023), que resultó más pertinente para contextos como el educativo. En el caso de las demandas laborales, se utilizaron tres dimensiones esenciales que han demostrado gran capacidad explicativa en contextos laborales exigentes, siendo la primera; demandas de desafío (4 ítems), que reflejan exigencias retadoras asociadas al crecimiento profesional; seguida por las demandas emocionales (3 ítems), que exploran el esfuerzo emocional requerido en la interacción constante con estudiantes, familias y colegas; y por último las demandas de obstáculos (4 ítems), vinculadas a barreras estructurales o condiciones de trabajo que interfieren con el desempeño. En cuanto a los recursos laborales, se incluyeron seis dimensiones que, según el modelo JD-R, actúan como factores de protección frente al estrés y la rotación exigentes, donde se tiene la relación con los compañeros (3 ítems), la relación con el coordinador académico (rol análogo al supervisor en el contexto educativo) (3 ítems), la claridad de rol (3 ítems), el progreso profesional (3 ítems), la autonomía en el trabajo (3 ítems) y el equipamiento (3 ítems). La intención de rotación se evaluó a través de una escala corta de tres ítems elaborada por Barnard et al. (2023) centrada en captar el deseo del docente de dejar su institución actual. Es directa, sencilla y ha mostrado buenos niveles de fiabilidad en investigaciones previas (Sjöberg & Sverke, 2000).

Para medir la satisfacción con el liderazgo y la participación institucional, se utilizaron las escalas diseñadas por Heilala et al. (2022). La primera está compuesta por 4 ítems y la segunda por 8, ambas con formato Likert de cinco puntos. Estas escalas permiten valorar el nivel de conexión emocional y operativa entre el docente, sus líderes y el proyecto institucional.

7 Estas dimensiones se valoraron en una escala tipo Likert de 5 puntos, que va desde “nunca” (1) hasta “siempre” (5), permitiendo captar tanto la frecuencia como la percepción de

intensidad de dichas exigencias.

Más allá de seleccionar instrumentos sólidos, se realizó un proceso de adaptación cuidadoso: todos los ítems fueron revisados por un grupo de expertos peruanos y ecuatorianos en un focus group desarrollado de manera virtual a través de la aplicación de Zoom, se contó con un total de 6 profesores de ambos países. La experiencia de los docentes oscilaba entre los 8 años en el ejercicio de la profesión, lo cual garantizó tanto la validez de contenido como la adecuación lingüística y cultural. Esta etapa fue clave, ya que no se trataba solo de aplicar escalas existentes, sino de asegurarse de que hablaran el mismo idioma que los docentes a los que iban dirigidas, en todos los sentidos.

Aspectos éticos

Para poder ejecutar la investigación, en primer lugar, el proyecto pasó por el comité de ética de la Universidad Peruana Unión, quienes revisaron y aprobaron la ejecución del mismo emitiendo la resolución N° 1436-2024/UPeU-EPG-CEPG-D, de la misma manera, se respetó los principios de integridad, transparencia y responsabilidad (Bello & Martínez, 2025), considerando la autonomía, la no maleficencia y la confidencialidad, de los participantes, pues los datos recolectados fueron utilizados de manera exclusiva para el presente estudio.

3.4. Análisis de datos

En primer lugar se realizó la validación convergente de las variables para garantizar la confiabilidad y validez de los instrumentos, considerando valores superiores a 0.7 en los pesos factoriales del Análisis Factorial Exploratorio y el coeficiente de Alpha de Cronbach (J. Hair, Hollingsworth, et al., 2017; Kline, 2016), y por último se consideró el Modelamiento de Ecuaciones Estructurales (SEM) para verificar el modelo planteado en los objetivos considerando los valores de GFI, Comparative FitIndex (CFI), Tucker-Lewis Index (TLI), teniendo en cuenta que deben de tener valores superiores a 0.95, el Chi-Square/degreesoffreedom (X^2/df) menor al umbral 3 y el Root Mean Square Error ofApproximation (RMSEA) menor a 0.06 (Hu&Bentler, 1999).

Resultados

La Tabla 1 presenta una visión general de los datos sociodemográficos de una muestra de personas, con un análisis detallado de varias variables, donde se observa que la muestra está

compuesta por 559 mujeres, representando el 69.87%, y 241 hombres, que constituyen el 30.13% de la muestra. En cuanto a la edad, la mayoría de los participantes se encuentra en el rango de 40 a 55 años, con 379 personas (47.375%), el rango de 25 a 39 años, con 375 personas (46.875%), el siguiente grupo minoritario es el de 60 años o más incluye a 46 personas (5.75%). De la misma manera, se observa que 457 personas (57.125%) están casadas. Le siguen los solteros con 243 personas (30.375%), los convivientes con 47 personas (5.875%), los divorciados con 46 personas (5.75%) y los viudos con 7 personas (0.875%). De la misma manera, 800 personas (100%) laboran en instituciones privadas, de las cuales la mayoría posee un Título Profesional, con 609 personas (76.125%) y 191 personas (23.875 %) tienen estudios de posgrado. En cuanto al grado de enseñanza, 458 personas (57.25%) enseñan al nivel primario y 342 personas (42.75%) enseñan al nivel secundario.

Tabla 1.

Datos sociodemográficos

Variables	f	%
Sexo		
Femenino	559	69.87
Masculino	241	30.13
Edad		
25 a 39 años	375	46.875
40 a 55 años	379	47.975
60 a más años	46	5.75

Estado civil

Soltero(a)	243	30.375
Conviviente	47	5.875
Casado(a)	457	57.125
Divorciado(a)	46	5.75
Viudo(a)	7	0.875

Tipo de institución educativa donde trabaja

Privado	800	100
---------	-----	-----

Nivel académico

Título Profesional	609	76.125
Posgrado	191	23.875

Grado de enseñanza

Nivel primario	458	57.25
Nivel secundario	342	42.75

Tiempo laborando en la institución

11

1 a 3 años	393	49.125
4 a 6 años	143	17.875
7 a 9 años	46	5.75
10 a 12 años	44	5.5
13 años a más	128	16

Fuente: Elaboración propia (2025)

4

Para realizar el análisis estadístico se utilizó la rotación de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Para evaluar con el PLS-SEM se realizaron dos etapas: la primera consistió en la validación de la estructura interna de las pruebas, para lo cual se consideró la confiabilidad, validez convergente y discriminante y posterior a ello se contrastó las hipótesis planteadas en el estudio.

Validez convergente.

Según Hair et al. (2017), es importante y necesario poder considerar el coeficiente de Alpha de Cronbach los cuales se obtuvo valores entre 0.834 y 0.925, y el valor umbral de 0.7 cae por debajo de estos valores, lo cual muestra un óptimo resultado (J. F. . Hair et al., 2017), Asimismo, la confiabilidad compuesta (CR) evidencio valores que se encuentran entre 0.838 y 0.928, los cuales son superiores a 0.7 (Kline, 2015). Estos hallazgos pueden dar luz que los instrumentos poseen una adecuada confiabilidad de la estructura interna (ver tabla 2).

1

Tabla 2.

Resultados de validez convergente

Constructo	Ítems	Carga factorial	Alpha	CR	AVE
------------	-------	-----------------	-------	----	-----

Job Demands (JD)	JD2	0.778			
	JD3	0.735			
	JD5	0.783			
			0.834	0.838	0.547
	JD6	0.705			
	JD7	0.703			
	JD8	0.728			
Job Resources (JR)	JR4	0.790			
	JR5	0.806			
	JR6	0.828			
			0.843	0.846	0.564
	JR13	0.651			
	JR14	0.693			
	JR15	0.724			
Leadership Satisfaction (LS)	LS1	0.865			
	LS2	0.945	0.925	0.928	0.818
	LS3	0.919			

	LS4	0.887			
Participation (PT)	PT1	0.785			
	PT2	0.822			
	PT3	0.820			
	PT4	0.846			
			0.921	0.925	0.645
	PT5	0.792			
	PT6	0.852			
	PT7	0.778			
	PT8	0.720			
Turnover Intention (TI)	TI1	0.853			
	TI2	0.905	0.847	0.850	0.766
	TI3	0.867			

Nota. Los resultados de validez convergente muestran valores adecuados con cargas factoriales y una confiabilidad ≥ 0.70 , acompañada de Varianza media extraída (AVE) >0.5

Al verificar la varianza promedio extraída (AVE) y las carga factoriales de la validez convergente (J. F. . Hair et al., 2017). Se puede observar que todas las cargas factoriales son superiores a 0.7, lo cual muestra un adecuado ajuste en todos los constructos. Además, la tabla 1 muestra que los rendimientos del AVE tienen valores que supera el 0.5 lo cual indica que

poseen una adecuada validez convergente, pues estos se encuentran entre 0.547 y 0.818.

Validez discriminante.

La validez discriminante se determinó tomando en cuenta dos criterios: (1) El criterio de Fornell-Larker y (2) la relación Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Hair et al., 2017). Los cuales se evidencian en la tabla 2, donde se observa que todas las raíces cuadradas de los AVE son superiores a las correlaciones de los otros constructos (Fornell & Larcker, 1981).

Tabla 3

Escala de Fornell-Larcker

	JD	JR	LS	PT	TI
JD	0.739				
JR	-0.286	0.751			
LS	-0.294	0.453	0.904		
PT	-0.289	0.675	0.530	0.803	
TI	0.628	-0.261	-0.249	-0.271	0.875

Nota. Los valores de la diagonal en negrita representan el cuadrado de la varianza promedio extraída (AVE).

Los resultados de la relación HTMT se proporcionan en la tabla 3, que muestra que el valor umbral de 0.95 es mayor que el valor de cada constructo (Henseler et al., 2015). Por lo tanto, la validez discriminante se determina con estos hallazgos. Estos resultados confirman la validez y confiabilidad del modelo de medida. En consecuencia, se puede continuar con la evaluación del modelo estructural.

Tabla 4

Relación Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	JD	JR	LS	PT	TI
JD					
JR	0.334				
LS	0.336	0.501			
PT	0.324	0.758	0.570		
TI	0.738	0.306	0.279	0.303	

Análisis del modelo estructural.

Para poder contrastar la hipótesis con la técnica de PLS-SEM. Es necesario que los valores de relevancia predictiva obtengan un adecuado ajuste, donde el R² del modelo debe de ser superior a 0 (J. F. Hair et al., 2014; Henseler et al., 2015). Los valores de R² se determinaron mediante el método blindfolding en el cual se puede observar que fueron superiores a 0, dando precisión al modelo planteado (Tabla 5).

Tabla 5

R² de las variables latentes endógenas

Constructo	R ²
Leadership Satisfaction (LS)	0.234
Participation (PT)	0.466

Turnover Intention (TI)

0.404

Los valores del coeficiente de ruta, el valor p y las estadísticas t se utilizaron para aceptar y rechazar las hipótesis como se muestra en la figura 1 y tabla 5 donde es necesario encontrar que los valores de los coeficientes sean cercanos a +1 lo cual indicará una fuerte relación directa o inversa (Hair et al., 2017). Los valores p y los estadísticos t se refieren a la aceptación y rechazo de las hipótesis propuestas. En este estudio, el modelo conceptual contiene seis hipótesis. Los resultados de las hipótesis probadas se han resumido en la tabla 5. Se acepta H1, la cual propuso que los recursos laborales (JR) tienen un impacto negativo en la intención de rotación de los docentes (TI) ($\beta = -0.088$, $p = 0.001$, $t = 3.249$); se aceptó H2, que propuso que las demandas laborales (JD) tiene un impacto positivo en la intención de rotación de los docentes (TI) ($\beta = 0.602$, $p < 0.000$, $t = 23.954$); H3 se acepta, la cual propuso que los recursos laborales (JR) tienen un impacto positivo en la satisfacción del liderazgo de los docentes (LS) ($\beta = 0.402$, $p < 0.000$, $t = 11.690$); se aceptó H4, que planteó que los recursos laborales (JR) tiene un impacto positivo en la participación del liderazgo de los docentes (PT) ($\beta = 0.645$, $p < 0.000$, $t = 27.053$); H5 se acepta, la cual propuso que las demandas laborales (JD) tienen un impacto negativo en la satisfacción del liderazgo de los docentes (LS) ($\beta = -0.179$, $p < 0.000$, $t = 4.837$); y H6 se acepta, que propuso que las demandas laborales (JD) tienen un impacto negativo en la participación del liderazgo de los docentes (PT) ($\beta = -0.105$, $p < 0.000$, $t = 3.640$). Es así que se comprobaron todas las hipótesis y de estos resultados se confirma que los recursos laborales son un factor crucial para reducir la intención de rotación entre los docentes, pues a medida que estos últimos cuentan con los recursos laborales, su intención de abandonar la institución disminuye. Por otro lado, las altas demandas son un factor crítico que aumenta la intención de rotación de los docentes porque a medida que las demandas laborales aumentan, lo mismo sucede con la intención de los docentes de abandonar su centro laboral. Además, la relación positiva de los recursos laborales con la satisfacción y participación del liderazgo confirma que cuando los docentes cuentan con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones (infraestructura, materiales didácticos, apoyo administrativo, formación continua, etc.), aumenta su satisfacción con el liderazgo de la institución, y más aún, se sienten más capacitados, motivados y respaldados para involucrarse en funciones de liderazgo. Finalmente, la relación negativa de las demandas laborales con la satisfacción y participación del liderazgo confirma que las demandas laborales excesivas afectan negativamente la percepción y satisfacción de los docentes con el liderazgo pues lo pueden percibir como ineficaz cuando no

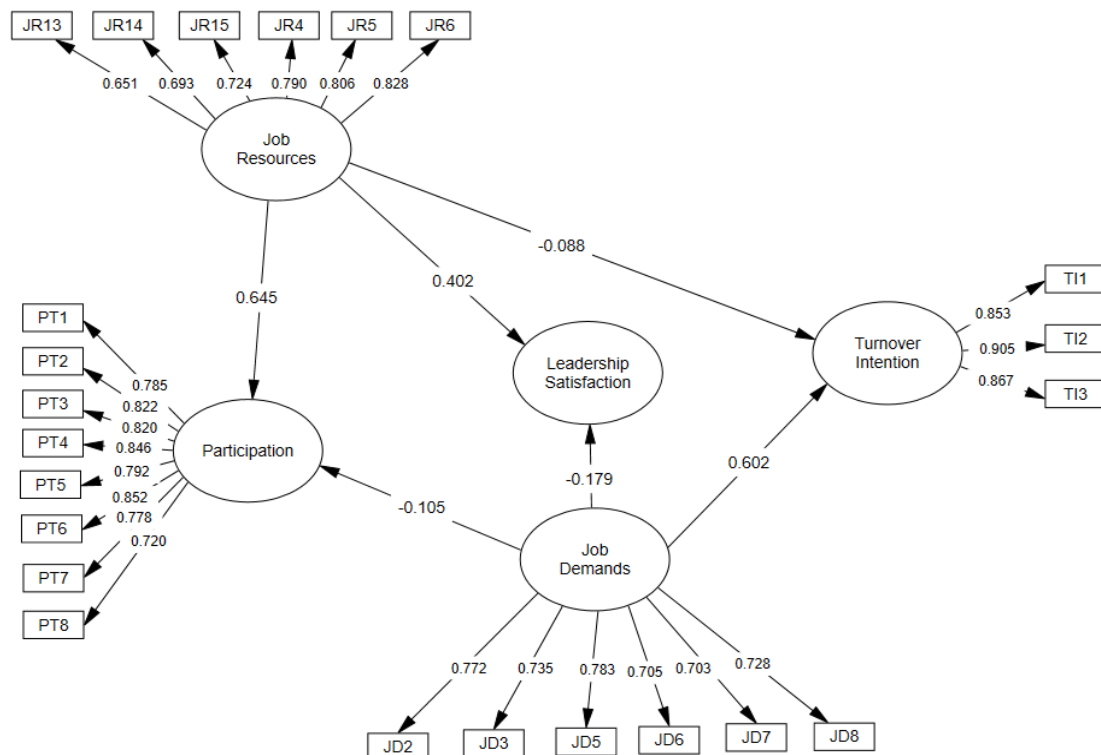
se toman medidas para aliviarlas. Además, a medida que aumentan las demandas laborales (sobrecarga de trabajo, presión de tiempo, conflictos laborales o estrés), disminuye la disposición de los docentes para involucrarse en actividades de liderazgo pues cuentan con menos tiempo y energía para asumir responsabilidades adicionales.

Tabla 6

Resultados del Modelo Estructural

H	Hypothesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	p values	Decision
H1	JR-TI	-0.088	-0.088	0.027	3.249	0.001	Supported
H2	JD-TI	0.602	0.603	0.025	23.954	0.000	Supported
H3	JR-LS	0.402	0.404	0.034	11.690	0.000	Supported
H4	JR-PT	0.645	0.646	0.024	27.053	0.000	Supported
H5	JD-LS	-0.179	-0.179	0.037	4.837	0.000	Supported
H6	JD-PT	-0.105	-0.104	0.029	3.640	0.000	Supported

Figura 1. Modelo estructural



La intención de rotación es un problema latente en diferentes áreas laborales (Ariyabuddhiphongs & Kahn, 2017b; Heilala et al., 2023; Sjöberg & Sverke, 2000), incluyendo el área educativa (Zhao et al., 2024), donde los factores asociados a esta, son múltiples (Fattah et al., 2022; Rave et al., 2023; Schaack et al., 2020; Van Eycken et al., 2024), y en este estudio se buscó determinar cómo, la satisfacción con el liderazgo, interactúa con la participación, los recursos y demandas laborales, en la intención de rotación de los docentes de instituciones educativas.

En relación con la H1 se pudo encontrar que los recursos laborales influyen de manera negativa en la intención de rotación, es decir que cuando un trabajador tiene una buena relación con sus compañeros, con su supervisor, tiene claro su rol, se le ofrece progreso profesional, al igual que autonomía y equipamiento para realizar sus funciones este no buscará, no deseará ni sentirá ganas dejar su centro de labores, esto es similar a lo encontrado por Li et al. (2024), quien hace referencia que, el proveer de recursos a los colaboradores promueve que éste desarrolle identidad organizacional, hace que la intención de rotación disminuya, de la misma manera, Höfrová et al. (2024) menciona que, si el docente negocia los recursos en el momento del contrato, haría que el profesor se desenvuelva mejor en sus actividades y no pensarían en cambiar de trabajo. En esta misma línea se pudo notar que, los recursos hacen que los profesores

aumenten su nivel de bienestar en el trabajo, satisfacción e inteligencia emocional lo cual hace que disminuya su intención de rotación (Peláez-Fernández et al., 2021). De la misma manera se encontró que los recursos aumentan el compromiso que tiene el trabajador con la empresa, lo cual ayuda a gerenciar mejor los problemas propios de día a día (Xu et al., 2023), sin embargo, en otro estudio observó que el compromiso no tiene afectación en la intención de rotación, pero de manera independiente el hecho que el trabajador tenga soporte interpersonal y una retroalimentación de sus funciones hace que desee seguir trabajando en su centro laboral (Mazzetti et al., 2023).

La H2 evidencio que las demandas laborales influyen de manera positiva en la intención de rotación de los docentes de instituciones educativas, es decir que la presión ejercida por los desafíos propuestos, la carga emocional que se experimenta por las interacciones y los diferentes obstáculos que viven en el centro educativo aumenta el deseo que querer dejar el trabajo. Esto se asemeja a lo encontrado por Rahnfeld et al. (2023) y Zeng et al. (2023) quienes encontraron que las demandas laborales (trabajo a presión y problemas interpersonales) provocan un fuerte agotamiento emocional, lo que provoca intención de rotación, sobre todo en personas más jóvenes a diferencia de las personas adultas, por otro lado, afecta la satisfacción laboral lo cual aumenta la intención de cambiar de trabajo (Zhu et al., 2023), de la misma manera, se encontró que los trabajadores que tienen un apego seguro del lugar donde se encuentran realizando sus funciones ayuda a disminuir la intención de rotación (Moffat et al., 2023), asimismo, se observó que la burocracia con la cual el trabajador realiza sus funciones suelen agotarlo, afectar su compromiso laboral y aumenta su intención de rotación (Jiang et al., 2023), mientras que el apoyo organizacional, la buena interacción social y el soporte emocional contribuyen en la retención de personal (Lim & Moon, 2023).

En la relación a la H3: Los recursos laborales influyen de manera positiva en la satisfacción del liderazgo de los docentes de instituciones educativas, ya que, si el trabajador tiene una buena relación con sus pares, tiene claro sus funciones, tiene autonomía y equipamiento para realizar sus actividades ayuda que tenga una relación favorable con su superior, se sentirá apreciado y este abierto a recibir las orientaciones de este, tal como lo Sánchez-Rosas et al. (2023) lo mencionan, ya que los directores que tienen una buena relación con los profesores se da porque estos se sienten que la organización les provee de los recursos necesarios para poder impartir sus clases de manera adecuada, por otro lado se ha visto que el contar con los recursos necesarios permite desarrollar un bienestar subjetivo (Claes et al., 2023),

lo cual ayuda a mejorar su satisfacción en el trabajo y sus relaciones interpersonales (Collie, 2023), lo que ayuda a tener optimizar el rol del líder que tenga.

En esa misma línea la H4 evidencio que los recursos laborales influyen en la participación de los docentes de instituciones educativas, lo que ayuda a comprender que, si el docente cuenta con una buena relación con sus compañeros, con sus superiores, tiene claro sus funciones, es autónomo y cuenta con lo necesario para equipamiento para realizar sus actividades, podrá hacer que el docente tome parte activa en la planificación de actividades, explicará su punto de vista en el desarrollo de los objetivos, tomara decisiones que aporten en el desarrollo de las actividades, como lo encontró Margheritti et al. (2023), quien determino que el contar con los recursos necesarios permite tomar parte activa en las funciones que se le asignen al colaborador, asimismo, los recursos le permiten manejar los conflictos laborales e incluso familiares, aumenta el nivel de satisfacción laboral y permite que el docente participe en las decisiones de la organización (Ostermeier et al., 2023), en contra parte, se encontró que el aumentar los recursos laborales aumenta el compromiso laboral y al hacerlo aumenta el nivel de estrés laboral, ya que el también hizo que el trabajador participe de manera activa en las metas de la empresa (Debets et al., 2022; Smidt et al., 2023).

En relación a la hipótesis H5 y H6 se pudo observar que las demandas laborales influyen de manera negativa en la satisfacción del liderazgo y la participación de los docentes, haciendo inca pie a que la presión ejercida para realizar los objetivos propuestos, con la carga emocional que se experimenta por las interacciones sociales y los diferentes obstáculos que viven en el centro educativo disminuye la iniciativa que el profesor pueda tener para realizar una planificación de actividades, hará que se cohíba para expresar su punto de vista o impedirá que tome decisiones que faciliten (Margheritti et al., 2023), asimismo, disminuye el bienestar subjetivo, hace que pierdan la satisfacción con el trabajo (Ostermeier et al., 2023), contrario a este resultado se encontró que en el caso de recontrataciones no disminuye la satisfacción o compromiso laboral, ni su salud mental del trabajador (Hoque et al., 2023), aunque este estudio también se proveyó de recursos laborales a los participantes lo cual equilibra la salud laboral del colaborador (Claes et al., 2023; Sánchez-Rosas et al., 2023), sin embargo es importante mencionar que el aumento de demandas laborales puede tener un efecto positivo en mejorar la capacidad de adaptación, creatividad, y amortigua la despersonalización, siempre y en cuando se cuente con apoyo social, sentido de autonomía y tenga participación en la toma de decisiones, ya que sin esto simplemente el estrés tomara el control (Santiago-Torner et al., 2023).

De la misma manera las demandas laborales afectan la relación que tenga con su superior, se sentirá menospreciado y tendrá una percepción de ser juzgado al recibir orientaciones, tal como lo menciono Claes et al. (2023) quien añadió que el aumento de las demandas disminuye la satisfacción laboral, en esa misma línea la sobrecarga laboral aumenta el cinismo, la baja productividad y la satisfacción con el liderazgo ayuda a amortiguar dicha demanda (Nilsen et al., 2023), asimismo, la labor de los directores de los centros educativos permitió que las demandas se conviertan en una oportunidad para desarrollar inteligencia emocional, participación activa y una autoevaluación (Zheng et al., 2022), lo que evidencia que las demandas laborales pueden afectar la satisfacción de liderazgo, sin embargo si el líder ve a la demanda como una oportunidad, podría ayudar a mitigar incluso la intención de rotación (Collie, 2023; Zheng et al., 2022).

Es importante considerar que las dificultades y desafíos que son propios del día a día de los docentes pueden ser afrontados con mejores recursos laborales, una buena interacción social, apoyo de sus líderes y trabajar en un adecuado ambiente (Kovács et al., 2023).

5. Implicancias

5.1. Implicancias teóricas

En este estudio se contribuye significativamente al desarrollo teórico del modelo de demandas y recursos laborales, al evidenciar cómo la interacción entre estos factores influye en la intención de rotación del personal docente. Esta investigación amplía la comprensión del modelo al incorporar el liderazgo como un elemento clave en la dinámica entre las condiciones laborales y la decisión de permanecer o abandonar el puesto de trabajo. Se ofrece así una perspectiva más integrada que permite entender cómo las relaciones laborales saludables, la claridad de rol, la autonomía y el apoyo institucional no solo reducen la intención de rotación, sino que también fortalecen el liderazgo y fomentan una mayor participación del docente en los procesos institucionales. Al enfocarse en contextos de Perú y Ecuador, este estudio permite adaptar y contrastar el modelo desde una mirada intercultural, aportando fundamentos para el diseño de estrategias orientadas a mejorar la estabilidad laboral en el ámbito educativo.

Los resultados refuerzan la importancia de considerar tanto los efectos positivos de los recursos laborales como los impactos adversos de las demandas laborales en el entorno educativo. Se destaca que los recursos actúan como catalizadores del liderazgo efectivo y de la participación docente, promoviendo un clima organizacional más colaborativo y

12

comprometido. Por el contrario, se evidencia que las altas demandas laborales deterioran la percepción del liderazgo y disminuyen la implicancia institucional del docente, afectando su iniciativa y capacidad de toma de decisiones. Esto amplía el alcance teórico del modelo de demandas y recursos laborales, al incorporar una visión más crítica sobre el efecto sistémico del estrés laboral en los procesos de liderazgo compartido y cohesión institucional.

5.2. Implicancias prácticas

Los resultados de esta investigación sugieren que proveer adecuadamente los recursos laborales, materiales pedagógicos, tecnología, ambientes adecuados y soporte administrativo, junto con un liderazgo participativo e inclusivo, puede disminuir significativamente la intención de rotación docente. Las instituciones educativas deben garantizar condiciones mínimas que permitan a los docentes enfocarse en su labor pedagógica con motivación y sentido de eficacia. Asimismo, involucrar activamente al profesorado en la toma de decisiones y planificación institucional fortalece el compromiso organizacional y mejora el clima institucional.

Evaluar cuidadosamente el aumento de las demandas laborales antes de asignar nuevas responsabilidades es una prioridad urgente. La sobrecarga, el estrés emocional y las exigencias mal gestionadas no solo incrementan la intención de abandonar el puesto, sino que también reducen la satisfacción con el liderazgo y limitan la participación docente. Por tanto, se recomienda realizar diagnósticos periódicos de carga laboral y establecer espacios regulares de diálogo donde los docentes puedan expresar sus preocupaciones, necesidades y propuestas. Estas acciones contribuirán a un ambiente de trabajo más saludable y sostenible.

En términos de formación profesional, es necesario que las universidades incorporen en sus programas curriculares cursos y talleres que fortalezcan habilidades de liderazgo pedagógico, gestión colaborativa y toma de decisiones participativa. Iniciar esta preparación desde la etapa formativa permite que los futuros docentes comprendan la importancia de involucrarse en la gestión institucional, así como del desarrollo de competencias en comunicación efectiva y resiliencia ante las exigencias laborales. Estas capacidades previenen el desgaste profesional temprano y promueven un sentido de pertenencia desde el inicio de la carrera.

Finalmente, es fundamental promover desde la formación universitaria el análisis del clima organizacional y su impacto en la retención docente. La participación activa en proyectos institucionales, actividades extracurriculares y prácticas reflexivas permite a los estudiantes

experimentar los beneficios de un entorno colaborativo y corresponsable. Además, impulsar el desarrollo profesional continuo, ofrecer oportunidades de ascenso o reconocimiento al desempeño dentro de las instituciones educativas, refuerza la percepción de futuro en el centro de trabajo, incrementando así la satisfacción laboral y reduciendo la rotación.

6. Limitaciones y recomendaciones

Una de las limitaciones fue el tipo de recolección de datos, como se consideró la muestra de dos países se contó con autoinformes resueltos en un Google form, lo cual podría ocasionar un sesgo por la búsqueda de aprobación social, por ello se recomienda que en futuras investigaciones se considere realizar entrevistas personalizadas. Otra limitación fue el muestreo, ya que se consideró un muestro no probabilismo por conveniencia, y eso podría dificultar la generalización de resultados, sin embargo, se consideró una cantidad adecuada que permita disminuir esta limitación, aun así, se recomienda que en futuras investigaciones se realice un muestreo probabilístico. Por otro lado, fue una gran limitante el contar con pocos estudios realizados en docentes de educación primaria y secundaria, lo cual dificultó un análisis más específico a dicha muestra, por ello se recomienda realizar más investigaciones en este tipo de muestra tan importante para la sociedad.

7. Conclusión

Se puede concluir que el proveer de los recursos laborales, contar con liderazgo que involucre a casa docente haciéndolos participes de las actividades y metas de la institución educativa pueden disminuir la intención de rotación, mientras que el aumento de las demandas laborales sin el debido análisis de la carga laboral, acrecienta la intención de dejar el trabajo, dejando de lado a los estudiantes a los padres y a la institución, así como, disminuye la satisfacción con el liderazgo y hace que los profesores se sientan ajenos a participar de las actividades académicas, es así que los centros educativos tendrían que considerar que la satisfacción con el liderazgo, la participación activa de los docentes y el tener una comunicación abierta de las necesidades del día a día, disminuyen la intención de abandonar su centro de trabajo.

8. Referencias

- Ariyabuddhiphongs, V., & Kahn, S. I. (2017). Transformational leadership and turnover intention: The mediating effects of trust and job performance on café employees in Thailand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(2), 215–233. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202730>
- Arnold, B., & Rahimi, M. (2025). Teachers' working conditions, wellbeing and retention: an exploratory analysis to identify the key factors associated with teachers' intention to leave. *The Australian Educational Researcher*. <https://doi.org/10.1007/s13384-024-00794-1>
- Ato, M., López, J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038–1059.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Barnard, N. B., Rothmann, S., Beer, L. T. De, & Lubbe, W. (2023). Emergency Nurses' Job Demands-Resources Profiles and Capabilities: Effects on Performance and Intention to Leave. *Sustainability* 2023, Vol. 15, Page 5415, 15(6), 5415. <https://doi.org/10.3390/SU15065415>
- Bassok, D., Markowitz, A. J., Bellows, L., & Sadowski, K. (2021). New Evidence on Teacher Turnover in Early Childhood. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 43(1), 172–180. https://doi.org/10.3102/0162373720985340/SUPPL_FILE/SJ-PDF-1-EPA-10.3102_0162373720985340.PDF
- Bello Rueda, A. K., & Martínez Delgado, C. A. (2025). Ética en la investigación económica y administrativa: análisis y necesidades en Colombia. *SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión*, 17, 171–192. <https://doi.org/10.15332/24631140.10614>

- Charzyńska, E., Polewczyk, I., Gózdź, J., Kitlińska-Król, M., & Sitko-Dominik, M. (2021). The buffering effect of spirituality at work on the mediated relationship between job demands and turnover intention among teachers. *Religions*, 12. <https://doi.org/10.3390/rel12090781>
- Choi, J. R., & Park, W. W. (2024). Employees' self-enhancement motivation and turnover intention: Effects of group efficacy and directive leadership. *Social Behavior and Personality*, 52(3). <https://doi.org/10.2224/SBP.13046>
- Claes, S., Vandepitte, S., Clays, E., & Annemans, L. (2023). How job demands and job resources contribute to our overall subjective well-being. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1220263>
- Collie, R. J. (2023). Teacher well-being and turnover intentions: Investigating the roles of job resources and job demands. *British Journal of Educational Psychology*, 93(3), 712–726. <https://doi.org/10.1111/BJEP.12587>
- Collie, R. J., Shapka, J. D., Perry, N. E., & Martin, A. J. (2015). Teachers' beliefs about social-emotional learning: Identifying teacher profiles and their relations with job stress and satisfaction. *Learning and Instruction*, 39, 148–157. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2015.06.002>
- De Carlo, A., Girardi, D., Falco, A., Dal Corso, L., & Di Sipio, A. (2019). When Does Work Interfere With Teachers' Private Life? An Application of the Job Demands-Resources Model. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01121>
- Debets, M., Scheepers, R., Silkens, M., & Lombarts, K. (2022). Structural equation modelling analysis on relationships of job demands and resources with work engagement, burnout and work ability: an observational study among physicians in Dutch hospitals. *BMJ Open*, 12. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-062603>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Fattah, J., Yesiltas, M., & Atan, T. (2022). The Impact of Knowledge Sharing and Participative Decision-

Making on Employee Turnover Intention: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *SAGE Open*, 12(4).

https://doi.org/10.1177/21582440221130294/ASSET/IMAGES/LARGE/10.1177_21582440221130294-FIG2.JPEG

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39.
<https://doi.org/10.2307/3151312>

Granziera, H., Collie, R., & Martin, A. (2021). Understanding Teacher Wellbeing Through Job Demands-Resources Theory. In *Cultivating Teacher Resilience* (pp. 229–244). Springer Singapore.
https://doi.org/10.1007/978-981-15-5963-1_14

Hair, J. F. ., Hult, G. T. M. ., Ringle, C. M. ., & Sarstedt, Marko. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Second Edition). Sage Publications.
https://eli.johogo.com/Class/CCU/SEM/_A%20Primer%20on%20Partial%20Least%20Squares%20Structural%20Equation%20Modeling_Hair.pdf

Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. In *European Business Review* (Vol. 26, pp. 106–121). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management and Data Systems*, 117, 442–458. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2016-0130>

Hair, J., Sarsted, M., Ringle, C., & Gudergan, S. (2017). *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (2nd ed., Vol. 1).

Heilala, C., Kalland, M., Lundkvist, M., Forsius, M., Vincze, L., & Santavirta, N. (2022). Work Demands and Work Resources: Testing a Model of Factors Predicting Turnover Intentions in Early Childhood Education. *Early Childhood Education Journal*, 50(3), 399–409.

<https://doi.org/10.1007/S10643-021-01166-5/FIGURES/2>

Heilala, C., Lundkvist, M., Santavirta, N., & Kalland, M. (2023). Work demands and work resources in ECEC – turnover intentions explored. *European Early Childhood Education Research Journal*.

<https://doi.org/10.1080/1350293X.2023.2265597>

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

Herman, A. N., Dearth-Wesley, T., & Whitaker, R. C. (2024). The Association Between Work as a Calling and Turnover Among Early Childhood Education Professionals. *Early Childhood Education Journal*, 52(3), 481–491. <https://doi.org/10.1007/S10643-023-01450-6/TABLES/3>

Höfrová, A., Moore, A., Small, M. A., Rosopa, P. J., Payne, K. S., & Rymešová, P. (2024). Gender Differences in Faculty Experience with Start-up Packages: A Case Study from a Public University in the Southeastern U.S. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 17, 130–139. <https://doi.org/10.7160/eriesj.2024.170203>

Hoque, K., Bacon, N., Boodoo, M. U., & Wright, M. (2023). Financialisation and the management of people: Are leveraged buyouts bad for intrinsic job quality? *Human Resource Management Journal*, 33, 728–747. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12509>

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

Jiang, Z., Newman, A., Schwarz, G., & Le, H. (2023). Perceived Red Tape and Precursors of Turnover: the Roles of Work Engagement and Career Adaptability. *Journal of Business and Psychology*, 38, 437–455. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09834-y>

Kline, R. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (Fourth Edition). The Guilford Press. <https://dl.icdst.org/pdfs/files4/befc0f8521c770249dd18726a917cf90.pdf>

Kovács, K., Dobay, B., Halasi, S., Pinczés, T., & Tódor, I. (2023). Demands, resources and institutional

- factors in the work of academic staff in Central and Eastern Europe: results of a qualitative research among university teachers in five countries. *Frontiers in Education*, 8. <https://doi.org/10.3389/feduc.2023.1326515>
- Kühner, C., Stein, M., & Zacher, H. (2024). A person-environment fit approach to environmental sustainability in the workplace. *Journal of Environmental Psychology*, 95, 102270. <https://doi.org/10.1016/J.JENVP.2024.102270>
- Kwon, K. A., Malek, A., Horm, D., & Castle, S. (2020). Turnover and retention of infant-toddler teachers: Reasons, consequences, and implications for practice and policy. *Children and Youth Services Review*, 115, 105061. <https://doi.org/10.1016/J.CHILDYOUTH.2020.105061>
- Kyriazos, T. A. (2018). Applied Psychometrics: Sample Size and Sample Power Considerations in Factor Analysis (EFA, CFA) and SEM in General. *Psychology*, 9(8), 2207–2230. <https://doi.org/10.4236/PSYCH.2018.98126>
- Lei, W., Li, J., Li, Y., Castaño, G., Yang, M., & Zou, B. (2021). The boundary conditions under which teaching–research conflict leads to university teachers’ job burnout. *Studies in Higher Education*, 46(2), 406–422. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1811218>
- Li, X., Yang, C., Liu, L., Ding, Y., Xue, J., He, J., Wu, H., & Liu, L. (2024). Configurational paths to turnover intention among primary public health workers in Liaoning Province, China: a fuzzy-set qualitative comparative analysis. *BMC Public Health*, 24. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-17881-8>
- Lim, J., & Moon, K. K. (2023). Exploring the Effect of Emotional Labor on Turnover Intention and the Moderating Role of Perceived Organizational Support: Evidence from Korean Firefighters. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20. <https://doi.org/10.3390/ijerph20054379>
- Liu, J., Wang, K., Chen, Z., & Pan, Z. (2023). Exploring the contributions of job resources, job demands, and job self-efficacy to STEM teachers’ job satisfaction: A commonality analysis. *Psychology in the Schools*, 60(1), 122–142. <https://doi.org/10.1002/PITS.22768>
- Maniscalco, L., Enea, M., de Vries, N., Mazzucco, W., Boone, A., Lavreysen, O., Baranski, K., Miceli, S.,

- Savatteri, A., Fruscione, S., Kowalska, M., de Winter, P., Szemik, S., Godderis, L., & Matranga, D. (2024). Intention to leave, depersonalisation and job satisfaction in physicians and nurses: a cross-sectional study in Europe. *Scientific Reports* 2024 14:1, 14(1), 1–10. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-52887-7>
- Margheritti, S., Negrini, A., & da Silva, S. A. (2023). There Is Hope in Safety Promotion! How Can Resources and Demands Impact Workers' Safety Participation? *Safety*, 9. <https://doi.org/10.3390/safety9040079>
- Maroga, R. S., Schultz, C. M., & Smit, P. K. (2024). Succession planning mediates self-leadership and turnover intention in a state-owned enterprise. *SA Journal of Human Resource Management*, 22(0), 13. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V22I0.2304>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. In *Psychological Reports* (Vol. 126, pp. 1069–1107). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Moffat, É., Rioux, L., & Scrima, F. (2023). The Relationship between Environmental Bullying and Turnover Intention and the Mediating Effects of Secure Workplace Attachment and Environmental Satisfaction: Implications for Organizational Sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 15. <https://doi.org/10.3390/su151511905>
- Muylaert, J., Decramer, A., & Audenaert, M. (2022). How Leader's Red Tape Interacts With Employees' Red Tape From the Lens of the Job Demands-Resources Model. *Https://Doi.Org/10.1177/0734371X221087420*, 43(3), 430–455. <https://doi.org/10.1177/0734371X221087420>
- Nilsen, K. H., Lauritzen, C., Vis, S. A., & Iversen, A. (2023). Factors affecting child welfare and protection workers' intention to quit: a cross-sectional study from Norway. *Human Resources for Health*, 21. <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00829-1>
- Ostermeier, T. C. J., Koops, W., & Peccei, R. (2023). Effects of job demands and resources on the subjective well-being of teachers. *Review of Education*, 11. <https://doi.org/10.1002/rev3.3416>

- Peláez-Fernández, M. A., Mérida-López, S., Sánchez-Álvarez, N., & Extremera, N. (2021). Managing Teachers' Job Attitudes: The Potential Benefits of Being a Happy and Emotional Intelligent Teacher. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.661151>
- Peter, K. A., Voirol, C., Kunz, S., Gurtner, A., Renggli, F., Juvet, T., & Golz, C. (2024). Factors associated with health professionals' stress reactions, job satisfaction, intention to leave and health-related outcomes in acute care, rehabilitation and psychiatric hospitals, nursing homes and home care organisations. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1–20. <https://doi.org/10.1186/S12913-024-10718-5/FIGURES/2>
- Psycharis, G., & Skott, C. K. (2023). Studying a mathematics teacher's documentational and identity trajectories over time. *Journal of Mathematics Teacher Education*. <https://doi.org/10.1007/s10857-023-09605-3>
- Rahnfeld, M., Wendsche, J., & Wegge, J. (2023). Job demands and resources as drivers of exhaustion and leaving intentions: a prospective analysis with geriatric nurses. *BMC Geriatrics*, 23. <https://doi.org/10.1186/s12877-023-03829-x>
- Rave, R., Itzhakov, G., Weinstein, N., & Reis, H. T. (2023). How to get through hard times: Principals' listening buffers teachers' stress on turnover intention and promotes organizational citizenship behavior. *Current Psychology*, 42(28), 24233–24248. <https://doi.org/10.1007/S12144-022-03529-6/TABLES/9>
- Rothmann, S., Mostert, K., & Strydom, M. (2006). A psychometric evaluation of the job demands resources scale in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 32(4). <https://doi.org/10.4102/SAJIP.V32I4.239>
- Sánchez-Rosas, J., Dyzenchauz, M., Freiberg-Hoffmann, A., & Okinishi, M. (2023). Transformational Leadership and Collective Teacher Self-Efficacy: The Mediating Role of Satisfaction with Job Resources. *International Journal of Instruction*, 16(1), 801–820. <https://doi.org/10.29333/iji.2023.16145a>
- Santiago-Torner, C., Tarrats-Pons, E., & Corral-Marfil, J. A. (2023). Effects of Intensity of Teleworking

and Creative Demands on the Cynicism Dimension of Job Burnout. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09464-3>

Schaack, D. D., Le, V. N., & Stedron, J. (2020). When Fulfillment is Not Enough: Early Childhood Teacher Occupational Burnout and Turnover Intentions from a Job Demands and Resources Perspective. *Early Education and Development*, 31(7), 1011–1030. <https://doi.org/10.1080/10409289.2020.1791648>

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (pp. 43–68). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

Singh, S., Subramani, A. K., David, R., & Jan, N. A. (2024). Workplace ostracism influencing turnover intentions: Moderating roles of perceptions of organizational virtuousness and authentic leadership. *Acta Psychologica*, 243, 104136. <https://doi.org/10.1016/J.ACTPSY.2024.104136>

Sjöberg, A., & Sverke, M. (2000). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intention. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41(3), 247–252. <https://doi.org/10.1111/1467-9450.00194>

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Motivated for teaching? Associations with school goal structure, teacher self-efficacy, job satisfaction and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, 67, 152–160. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.06.006>

Smidt, M. N., Jimmieson, N. L., Bradley, L. M., & Edwards, M. R. (2023). Wellness programs and employee outcomes: the role of HR attributions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61, 613–642. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12349>

Tian, M., & Virtanen, T. (2021). Shanghai Teachers' Perceptions of Distributed Leadership: Resources and Agency. *ECNU Review of Education*, 4, 808–829. <https://doi.org/10.1177/2096531120921051>

Van Eycken, L., Amitai, A., & Van Houtte, M. (2024). Be true to your school? Teachers' turnover intentions: the role of socioeconomic composition, teachability perceptions, emotional

exhaustion and teacher efficacy. *Research Papers in Education*, 39(1), 24–49.

<https://doi.org/10.1080/02671522.2022.2089208>

Wang, Y. ' N. (2024). *A Study on Leaving of Tibetan Cadres Under the Perspective of Psychological*

Contracts-Take Teachers and Civil Servants as an Example. 241–251.

<https://doi.org/10.3233/ATDE231334>

Xu, M., Cao, X., & Lu, H. (2023). Leave or not to leave? The impact of managerial work-life support and

work engagement on the outcomes of work-to-life conflict for China's new generation

employees. *Asia Pacific Business Review*. <https://doi.org/10.1080/13602381.2023.2264221>

Zeng, Y., Zhang, Q., Xiao, J., Qi, K., Ma, A., & Liu, X. (2023). The Relationship between Job Demands and

Turnover Intention among Chinese Prison Officers during the COVID-19 Pandemic: A Moderated

Mediation Model. *Behavioral Sciences*, 13. <https://doi.org/10.3390/bs13070558>

Zhao, S., ShouChen, Z., & Hong, W. (2024). Impact of Multiple Job Demands on Chinese University

Teachers' Turnover Intentions. *Asia-Pacific Education Researcher*, 1, 1–11.

<https://doi.org/10.1007/S40299-023-00809-Y/TABLES/2>

Zheng, X., Dan, Q., Wu, Z., Luo, S., & Peng, X. (2022). A Job Demands–Resources Perspective on

Kindergarten Principals' Occupational Well-Being: The Role of Emotion Regulation. *International*

Journal of Environmental Research and Public Health, 19.

<https://doi.org/10.3390/ijerph192215030>

Zhu, T., Park, S. K., Tu, R., & Ding, Y. (2023). Does Emotional Labor Trigger Turnover Intention? The

Moderating Effect of Fear of COVID-19. *Sustainability (Switzerland)*, 15.

<https://doi.org/10.3390/su152115336>