

## ARTÍCULO ORIGINAL

---

### CAUSAS DE LA ESCASEZ DE PROFESORES EN ESTADOS UNIDOS CON ÉNFASIS EN NEW JERSEY: UNA REVISIÓN DE LITERATURA *Causes of teacher shortage in the United States with an emphasis on New Jersey: A Literature Review*

Irahina Pacheco\*, Lydia Lera Marqués\*\*, Angiemarie Rivera\*\*, Otto Federico von Feigenblatt of Braemar\*\*\*  
[ofeigenblatt@alumni.harvard.edu](mailto:ofeigenblatt@alumni.harvard.edu)

#### RESUMEN

La escasez de docentes es un problema multifactorial que puede definirse como el desajuste entre la oferta y la demanda de profesionales capacitados y disponibles en ubicaciones específicas. Al definir la escasez de docentes, se deben considerar variables adicionales. Estas incluyen la deserción docente, la alta rotación o movilidad entre educadores de una institución a otra, la asignación de docentes con poca preparación a áreas temáticas especializadas y las disparidades en la equidad étnica dentro de las escuelas. Las causas de la escasez de docentes son diversas e incluyen factores económicos, sociales, culturales y personales. El propósito de esta revisión de literatura fue analizar las contribuciones de la última década (2015-2024) sobre el problema de la escasez de docentes. Para ello, se examinaron artículos de investigación revisados por pares publicados en inglés y/o español durante este período, provenientes de bases de datos de acceso abierto. Los hallazgos indicaron que las principales causas de la escasez siguen estando vinculadas al limitado reconocimiento profesional, las prestaciones económicas insuficientes y el estrés laboral. Las estrategias para abordar el problema varían ampliamente, pero requieren un liderazgo educativo que adopte un enfoque integrador para abordar los desafíos sistémicos de forma integral.

**PALABRAS CLAVE:** Escasez de docentes, liderazgo educativo, New Jersey.

#### ABSTRACT

Teacher shortage is a multifactorial problem that can be defined as the mismatch between the supply and demand of trained and available professionals in specific locations. When defining teacher shortages, additional variables must be considered. These include teacher attrition, high turnover, or mobility among educators between institutions, the assignment of underprepared teachers to specialized subject areas, and disparities in ethnic equity within schools. The causes of teacher shortages are diverse, encompassing economic, social, cultural, and personal factors. The purpose of this literature review was to analyze contributions from the past decade (2015–2024) on the issue of teacher shortages. For this purpose, we examined peer-reviewed research articles published in English and/or Spanish during this period, sourced from open-access databases. The findings showed that the primary causes of shortages remain linked to limited professional recognition, inadequate economic benefits, and job-related stress. Strategies to address the problem vary widely, but they require educational leadership that adopts an integrative approach to tackle systemic challenges holistically.

**KEYWORDS:** Teacher shortage, educational leadership, New Jersey.

---

\* Candidata doctoral: Escuela de Educación, División Latina Keiser University.

\*\* Catedrático: Escuela de Educación, División Latina Keiser University.

\*\*\* Académico de Honor, Catedrático y Decano de Relaciones Globales, División Latina, Keiser University, y Enviado Especial del Parlamento Andino para Educación

## 1. INTRODUCCIÓN

---

Los países están comprometidos a garantizar el acceso a la educación a sus ciudadanos, en principio por ser un derecho humano fundamental y luego para poder mantener un funcionamiento eficiente de las instituciones administrativas, sociales y económicas dentro de sus fronteras. Los maestros como sujetos que administran el currículo se constituyen en un elemento clave dentro del sistema educativo, y de acuerdo con ello, se espera que los cargos docentes sean ocupados por profesionales adecuadamente capacitados para dirigir los procesos de enseñanza y aprendizaje, mediante el manejo de competencias que incluyen la didáctica, el liderazgo y el conocimiento del área de la especialidad a la cual atenderá, entre otras habilidades requeridas para ejercer estas funciones.

Aun cuando se reconoce la importancia de la educación para el desarrollo económico y social, la escasez de docentes continúa siendo una problemática recurrente a nivel mundial. En Estados Unidos, esta escasez de educadores se ha constituido en un problema que afecta a los distritos escolares en todo el país y deteriora la calidad de la educación de los estudiantes. Esta realidad se ha visto reflejada en el informe de la National Education Association (NEA, 2022), donde se señala la existencia de más de 300,000 cargos docentes vacantes en todo el país anualmente.

El problema de la escasez de maestros tiene múltiples causas que abarcan desde los factores económicos, sociales y culturales, hasta elementos relacionados con la implementación de políticas educativas y la afectación de las condiciones laborales. Estos elementos inciden de manera diferente para cada estado, incluso para estados con un sistema educativo bien organizado y con atención de calidad hacia los diversos sectores sociales como lo es New Jersey.

Las consecuencias de la escasez de maestros sobre la calidad de la educación, ha generado preocupación en los diversos niveles de administración educativa, y dada la complejidad del tema, los estudios realizados han sido desarrollados asumiendo diversos enfoques. Por ello, se plantea la presente revisión con el objetivo de analizar la escasez de docentes en Estados Unidos a partir de los aportes investigativos actuales y haciendo énfasis en la situación del estado de New Jersey y considerando los aportes que pueda ofrecer el liderazgo educativo.

## 2. METODOLOGÍA

---

Esta investigación adopta un enfoque cualitativo basado en una revisión documental sistemática. La metodología se centra en identificar, analizar y sintetizar literatura académica de los últimos 10 años (2015-2024) sobre la escasez docente. Se utilizaron como criterios de inclusión de los materiales referenciales para el presente estudio, en primer lugar, que la información provenga de artículos de investigación arbitrados y publicados entre los años 2015 y 2024, tanto en inglés como en español y con acceso abierto. Los

artículos seleccionados estaban relacionados con la escasez docente en Estados Unidos destacando sus causas y consecuencias.

## 2.1 Marco Conceptual

La escasez de maestros en los Estados Unidos es un problema que se ha mantenido desde principios del siglo XX. Las investigaciones desarrolladas para mejorar el análisis de esta problemática son diversas, y las causas identificadas muy variadas y se convirtió en una preocupación para el Departamento de Educación de los Estados Unidos desde sus inicios.

Para la primera década del siglo XXI el país contaba con unos tres millones de maestros, y se estimaba que para la siguiente década se requerirían dos millones más en las aulas. Sin embargo, la tasa de formación de docentes alcanza unos 200,000 educadores anuales, y se genera una deficiencia de docentes anualmente de 100,000 cargos (Darling y Podolsky, 2019) lo cual genera una brecha importante que debe ser cubierta para poder atender a la creciente población estudiantil. Asimismo, la escasez de maestros no puede ser considerada solo como la ausencia de estos en los cargos por ocupar, sino que, el problema se puede analizar desde la perspectiva de la presencia de docentes no certificados o sub calificados en diversos cargos de las instituciones educativas.

De acuerdo con lo planteado, se define la escasez de docentes como la brecha entre la oferta y demanda de profesionales de la enseñanza debidamente formados, certificados y acreditados por las instituciones administrativas correspondientes (Sutcher et al., 2019). En esta brecha incide la deserción de los maestros en los cargos ocupados, que también aumenta la carga de trabajo y el estrés de los maestros existentes, y conduce a un círculo vicioso de agotamiento y mayor rotación de personal. Bajo esta perspectiva, el problema de la escasez de docentes no es únicamente la falta de profesionales para ocupar cargos o vacantes docentes, sino se debe ser más específico y analizar la escasez como la ausencia de personal debidamente calificado para cubrir eficientemente los cargos educativos en un momento y lugar determinado (Sutcher et al., 2019; Nguyen et al., 2022)

Entonces, la escasez de docentes es una problemática que frecuentemente ha sido analizada desde una perspectiva cuantitativa (Fort & Molina-Luque, 2025), a través del cálculo de la cantidad de profesionales que son necesarios para cubrir los cargos vacantes en las instituciones educativas. Sin embargo, otra perspectiva de análisis está relacionada con el aspecto cualitativo, y corresponde a la calidad de los profesionales que se encuentran desempeñando funciones en los cargos, es decir, si están adecuadamente certificados y acreditados o si se han formado para las asignaturas que atienden en las instituciones educativas donde desempeñan funciones.

Finalmente, se debe considerar la deserción de los docentes, lo cual ocurre con mayor frecuencia en los primeros cinco años desde el inicio de las actividades laborales, ya sea por abandono de la educación para dedicarse a otras actividades profesionales, o por el

abandono de las instituciones educativas para desarrollar funciones docentes en otros centros educativos con condiciones más favorables. En cualquier caso, la deserción impacta sobre la problemática de la escasez de docentes.

## 2.2 Hallazgos

La revisión documental desarrollada acerca del problema de la escasez de docentes a través de documentos de los últimos diez años brinda una perspectiva de la situación actual. Nguyen et al. (2022), se examinaron de manera sistemática reportes recientes, los datos del Departamento de Educación y la información disponible sobre la escasez de docentes en cada estado de Estados Unidos. Para ello se exploró mediante las búsquedas en Internet los aspectos relacionados a la escasez docente por estado, debido a que no existen reportes que señalen la magnitud de la escasez a nivel nacional. Se evaluaron las solicitudes de docentes en internet con las fuentes oficiales por cada estado para mejorar la confianza sobre la información. Finalmente hallaron un déficit de al menos 36,000 vacantes y unos 163,000 cargos ocupados por profesores inadecuados para esos cargos. Sin embargo, las limitaciones del estudio estuvieron en la poca disponibilidad de datos oficiales y la diferencia en como algunos organismos definen la escasez de docentes.

Asimismo, señalan como durante la contingencia de la pandemia de Covid-19 se produjeron a nivel nacional situaciones que condujeron a los líderes educativos a incorporar en labores de enseñanza a personal no calificado, ni debidamente certificado, colocaron administradores en labores de enseñanza e incluso se llegó a colocar a la Guardia Nacional en las aulas de clase Nguyen et al. (2022).

Por su parte, Von Feigenblatt (2023) mediante el uso de la teoría fundamentada, interpreta las declaraciones del distrito escolar, el Departamento de Educación de Florida y las asociaciones profesionales, de manera triangular los aportes, y a través de la comparación constante develar las interacciones entre las estrategias, la estructura y el contexto educativo. Esta comparación condujo a la elaboración de un modelo tentativo de interacción de los elementos para contribuir a la comprensión de la crisis de escasez de docentes. Por otra parte, las conclusiones del autor están dirigidas hacia una revisión de las políticas educativas y una revaloración de los méritos académicos de los docentes como medida para incrementar la competitividad sana entre docentes y en todo el ámbito educativo.

### 2.2.1 Escasez de Docentes en el Estado de New Jersey

El Departamento de Educación de los Estados Unidos (USDOE) señala en el Informe del Área de Escasez de Maestros, que en el estado de New Jersey se requieren docentes para la Educación Profesional y Técnica, Matemáticas, Ciencia, Educación Especial e Idiomas del Mundo (USDOE, 2014; Darling & Podolsky, 2019). Múltiples estudios señalan los retos a los cuales se enfrenta la educación en Estados Unidos (Darling y Podolsky, 2019; Boateng y Donkor, 2020; García y Weiss, 2020; Von Feingenblatt, 2023; entre otros), pero

frecuentemente se centran en el aspecto cuantitativo, es decir el número de docentes necesarios ante el creciente incremento de estudiantes, y en menor medida consideran el aspecto cualitativo relacionado con la calidad de los docentes.

El 98% de los maestros en el estado de New Jersey están certificados, sin embargo, el 2% restante implica un aproximado de 1,815 docentes que se encuentran realizando labores educativas sin haber recibido los avales correspondientes. La situación es más compleja si se considera que la mayoría de los docentes no certificados se encuentran en los distritos con mayor pobreza. Adicionalmente, el 25% de estos docentes ejercen con certificados de emergencia, lo que da la oportunidad solo para cubrir áreas como Educación Especial y Educación Bilingüe (Darling y Podolsky, 2019; Biryukov, 2023).

Estos datos causan preocupación entre los representantes y apoderados de los estudiantes. Como medida de respaldo administrativo a la gestión en educación, se estableció la obligación de informar al público sobre algunos elementos relacionados con la calificación de los maestros de cada institución educativa, señalando los que poseen títulos avanzados y están certificados o en proceso de certificación, pero omitiendo el número de docentes que no cumplen todos los requisitos para la certificación. Sin embargo, Nguyen et al. (2022) reportan datos del Departamento de Educación de New Jersey que señalan un total de 9,455 cargos ocupados por personal poco calificado y aproximadamente 148 vacantes.

## 2.2.2 Causas de la Escasez de Docentes

La escasez de profesores en Estados Unidos es un problema que se ha mantenido desde inicios del siglo XX e incrementado luego de la pandemia de SARS-CoV-2. La problemática ha sido analizada atendiendo a los factores externos tales como las políticas educativas, las condiciones laborales y los beneficios económicos, a través del modelo teórico de análisis de la escasez de profesores, haciendo muy poco énfasis en los factores internos que los propios docentes perciben como obstáculos para incorporarse a la docencia.

Bradley (2020) observa diferencias significativas en cuanto a bienestar y disminución del estrés laboral en docentes certificados de manera alternativa, sin embargo, es necesario señalar que la investigadora reconoce al menos dos limitaciones importantes. La primera relacionada con la madurez de los entrevistados que puede variar en el tiempo debido a que el estudio se realizó en un año, entrevistando a los docentes al inicio y al final del periodo escolar, y en segundo lugar que la entrevista se aplicó en formato electrónico y no se tiene conocimiento del contexto en el cual fue contestada y la influencia sobre las respuestas.

Asimismo, Troyan et al. (2023) analizan las diferencias entre los resultados de las Education Teacher Practice Assessment (edTPA) implementadas en docentes de lenguas del mundo. En el estudio se realiza una revisión por parte de expertos de diversas universidades, de los discursos presentes en los portafolios de ocho candidatos, destacando una baja ponderación

por parte del proceso de edTPA, que afecta la permanencia o incorporación de docentes en los cargos.

Por su parte, García & Weiss (2020) identifican tres elementos que consideran que impactan negativamente en la escasez de maestros: a) el relativo bajo salario percibido por los docentes; b) El ambiente laboral; c) El apoyo obtenido al inicio de la carrera docente. Cada una de estas causas se analiza a profundidad a través de una revisión documental sistemática, así como del análisis de entrevistas aplicadas a docentes de todo Estados Unidos desde el año 2012 hasta el 2020.

Como se puede observar, las causas de la escasez de maestros son diversas y complejas. Un elemento que influye de manera significativa es la disminución del interés en la profesión docente entre los jóvenes. De acuerdo con un estudio realizado por la American Association of Colleges for Teacher Education (AACTE, 2022), se ha registrado que el número de estudiantes que completan su formación como docentes disminuyó al 12% entre 2011 y 2020 mientras los que terminan los programas alternativos se aproximan al 10%. Los resultados son producto del análisis de 747 programas de preparación alternativa de docentes en la década señalada. Esta disminución está relacionada con diversos factores como los bajos salarios en comparación con otras profesiones que requieren un nivel educativo similar, el poco respeto y apoyo que se brinda al docente como actor social, y las presiones y responsabilidades asociadas con la enseñanza en el clima educativo actual.

Adicionalmente, a nivel nacional e internacional la escasez de maestros a nivel nacional e internacional está muy afectada por la deserción de docentes a los cargos que previamente han alcanzado a través de los procesos de certificación y acreditación (Sutcher et al., 2019; Richter et al., 2022). Por ello, una de las maneras para mitigar la escasez de docentes está asociada a la retención de estos en los cargos. Esta retención es más difícil de mantener entre los docentes que inician su carrera laboral (Redding & Nguyen, 2020), y se mantiene esta tendencia entre los docentes que alcanzan los cargos a través de certificaciones alternativas (Sutcher et al., 2019; Redding & Henry, 2019). Sin embargo, de acuerdo con Nguyen et al. (2019), la retención docente se asocia a la satisfacción laboral, las características demográficas de los maestros, la motivación, y factores organizacionales.

Por otra parte, el congelamiento o disminución del presupuesto dirigido a la educación genera condiciones poco favorables para hacer atractiva la profesión docente e incluso mantener los cargos actuales. En el caso del estado de New Jersey, la pérdida del subsidio a los docentes por parte del estado el cual era equivalente a \$500 para el pago de la tutoría por docente durante su primer año impactó negativamente sobre el problema de la escasez. La pérdida de ese subsidio, sumado a que el salario del docente durante su primer año no es elevado y que New Jersey es uno de los estados con más alto costo de vida, condujo a que los profesionales se desmotivaran para optar por cargos como docentes.

Como se puede observar en afirmaciones anteriores, el problema no es sólo atraer a los candidatos, sino mantener al docente una vez incorporado al ámbito educativo. Se observa de igual manera la tendencia de los maestros a abandonar sus cargos luego del primer año de ejercicio. También Biryukov (2023) señala que para el periodo escolar 2022-23 persiste la escasez de docente en New Jersey, pero que no se tiene una ponderación adecuada de la gravedad del fenómeno. Sin embargo, se reconoce que alguna de las causas está relacionada con la disminución de estudiantes que completan los estudios para la formación docente.

La retención de maestros experimentados es un reto para los líderes educativos. Como señalan Sutcher et al. (2019), aproximadamente el 8% de los maestros abandonan la profesión cada año. Esta tasa de deserción es significativamente más alta que en otras ocupaciones, y las razones mencionadas por los docentes se asocian con la insatisfacción con las condiciones de trabajo, la falta de apoyo administrativo, las presiones relacionadas con las pruebas estandarizadas y la evaluación de maestros, y la sensación de agotamiento (*burnout*).

El burnout se genera cuando los docentes son mantenidos bajo un estrés prolongado lo que genera un agotamiento emocional e implica riesgos a la salud y sentimientos de poca satisfacción laboral. En este sentido, Hester et al. (2020) señalan que los docentes no se sienten apoyados por los líderes escolares y que perciben que la profesión le genera resultados adversos a su calidad de vida. Aunque es necesario considerar que la muestra no representa de manera equitativa a la población, pues estuvo conformada mayoritariamente por mujeres blancas, lo cual se presenta como una limitante del estudio.

Es importante también analizar el impacto que tienen las situaciones externas sobre los docentes, que los conducen a tomar la decisión de abandonar la profesión o hacen cuestionar a los candidatos sobre la adopción de la profesión docente. Por ejemplo, Schmitt & deCoursy (2022) analizan el efecto de la pandemia del COVID-19 a través de un estudio documental y el análisis de datos de la escasez de docentes entre 1990 y 2021 presentados por el Departamento de Educación de Estados Unidos (DOEUS) para cada periodo escolar. Los datos se analizaron considerando además la diversidad racial, étnica, diversidad económica, geográfica, entre otras dimensiones para asegurar un mayor ajuste de sus resultados. Lamentablemente, se mantiene como limitación de la investigación que los datos suministrados por el DOEUS, en los boletines acerca de la escasez de docentes, no indican la magnitud de dicha escasez.

Los autores pudieron determinar que durante esos 30 años se incrementó el estrés y la ansiedad en los educadores, quienes señalaron sentir una mayor carga laboral y mayor preocupación por su salud y seguridad personal y familiar. El efecto fue inmediato, incrementándose el número de jubilaciones anticipadas, así como de renuncias a los cargos, agudizando la crisis de escases de docentes en diversas áreas de la enseñanza.

En cuanto al estado de New Jersey, Biryukov (2023) señala que el estado enfrenta una escasez crítica de docentes, pero de una magnitud desconocida. De igual manera se señala la existencia de diferencias en la distribución de maestros calificados entre distritos. Estas diferencias son especialmente mayores en escuelas de bajos ingresos, que a su vez son las que atienden principalmente a poblaciones minoritarias.

Adicionalmente, se debe considerar que New Jersey es reconocido por poseer un alto costo de vida, y aun cuando los salarios de los docentes suelen ser mayores que en otros estados, los costos asociados a vivienda y gastos esenciales hacen difícil para los educadores vivir cómodamente. Esta situación conduce a que los docentes, en las primeras etapas de sus carreras, se sientan más presionados económicamente. Esta presión es en ocasiones el resultado de que los profesores jóvenes aún se encuentran pagando sus préstamos estudiantiles.

Un aspecto que incide en la escasez de docentes y afecta en buena medida al estado de New Jersey por sus características demográficas particulares es la diversidad del cuerpo docente. Aun cuando el estado cuenta con una población estudiantil diversa, no sea podido alcanzar la representación de las minorías entre los docentes (Darling y Podolsky, 2019). De acuerdo con el Departamento de Educación de New Jersey, aproximadamente el 56% de los estudiantes del estado son afroamericanos. Este valor contrasta con el hecho que solo el 16% de los maestros lo son, lo que ha sido motivo de análisis debido a sus implicaciones. Entre los aspectos analizados se encuentra que, como mencionan Darling y Podolsky (2019), los estudiantes de minorías recién clases de docentes que no pertenecen a minorías y por ello no se muestran como modelos relevantes a seguir.

A su vez, en el estudio desarrollado por Boateng y Donkor (2020) sobre las causas y efectos de la deserción de educadores en Camden, Nueva Jersey, se evidencian las pobres condiciones de trabajo, poco desarrollo profesional y pobre liderazgo como causas de la deserción de los docentes de sus puestos de trabajo.

Finalmente, aunque se puede esperar que existan muchas otras causas que motiven la escasez de educadores, Schmitt y deCourcy (2022) destacan la disminución del desinterés por estudiar la carrera docente. Esta afirmación está respaldada en encuestas nacionales sobre el interés de estudio de la población desarrolladas por el *Higher Education Research Institute* de la Universidad de California. Estas encuestas han sido aplicadas desde hace cinco décadas, observándose una caída del interés del 11% en 1970 al 10% en 1990 para alcanzar solo el 4.3% de interés para el año 2018, el valor más bajo en cincuenta años de estudio. Esta situación parece relacionarse con el hecho de que cada vez es menos atractiva la profesión docente.

### 3. DISCUSIÓN

---

Como se mencionó, la escasez de maestros genera un impacto sobre la calidad educativa con repercusiones a corto y largo plazo en los ámbitos económico y social. Por ello, los organismos de administración de la educación nacionales, estatales y distritales han buscado mecanismos para incrementar el número de profesionales calificados que puedan ejercer funciones como docentes, y así cubrir las necesidades de personal (Mobra & Hamlin, 2020). Estos mecanismos de solución parten de políticas estatales que deben mantener el equilibrio entre el aumento de nuevos maestros para cubrir los cargos vacantes, pero sin disminuir la calidad de los profesionales que opten a esos cargos.

Las medidas para atender el déficit de docentes también han sido desarrolladas a través de la interacción entre los distritos y las universidades. Los resultados de estas alianzas, de acuerdo con Carothers et al (2019) son satisfactorios. Estos autores describen la colaboración entre estos dos actores sociales, la Universidad y los distritos escolares, para ofrecer cursos para la preparación de los estudiantes para que se incorporen a la carrera docente, así como la ejecución de campamentos de verano como actividades de motivación y formación. Aplican para ello encuestas al finalizar el campamento a 43 participantes, destacándose entre los resultados que una exposición temprana a las experiencias de enseñanza influye positivamente en la percepción de los estudiantes sobre la carrera docente.

Otras medidas buscan atender al problema de la escasez a través de un eficiente esfuerzo de reclutamiento de docentes. En este sentido, Miller et al. (2019) evalúan tres estrategias implementadas por el Colegio de Educación de la Universidad del Estado de Mississippi para el reclutamiento, preparación y retención de docentes. El análisis partió de los resultados del programa de certificación alternativa de la Universidad de Mississippi aplicado en un periodo de cinco años, que incluyen a 144 participantes. Las estrategias se dirigen hacia la construcción de relaciones interpersonales sólidas, la atención a la audiencia adecuada y claramente definida, y la aplicación de estrategias de comunicación adecuadas. Como se puede observar, las estrategias no contemplan acciones dirigidas hacia el bienestar económico o material sino a la adecuada selección de los futuros docentes para garantizar una mayor permanencia en sus cargos.

Conducir adecuadamente los procesos para la incorporación de nuevos maestros a las instituciones educativas va más allá de una gestión exitosa por parte de los encargados del departamento de recursos humanos. Es importante la participación activa del director de la institución, quien, en su rol como líder educativo, debe valorar al candidato. Esta valoración, a diferencia de la realizada por el departamento de recursos humanos, no es solo en función de su preparación académica, sino adicionalmente de sus valores éticos cónsonos con la escuela y los aportes que pueda brindar para mejorar la institución de acuerdo a la misión y visión de esta (Sahara, 2020).

Es así como un líder educativo tiene bajo su responsabilidad otras acciones que se relacionan directamente con la permanencia de los docentes en la institución. En este sentido, tal como lo plantean Siraita et al. (2022), un adecuado ambiente de trabajo incluye motivación, liderazgo y cultura organizacional, y el estilo de liderazgo asumido está relacionado directamente con el éxito en el logro de los objetivos de la institución. Por su parte Sahara (2020) encuentra que el estilo de liderazgo educativo desempeñado por directores de escuelas explica en un 54% el adecuado desempeño laboral de los maestros de manera estadísticamente significativa. En consecuencia, los estilos de liderazgo son el resultado del uso, por parte del líder, de una diversidad de comportamientos frecuentes que influyen directamente sobre los trabajadores, con la finalidad de unir el interés y el esfuerzo personal y organizacional para alcanzar los objetivos planteados y tener un impacto sobre la satisfacción laboral (Siraita et al., 2022).

También es importante señalar que el estilo de liderazgo tiene un impacto sobre el desarrollo de la actividad académica ejecutada por los docentes. El impulso y mantenimiento de un adecuado ambiente laboral y de las funciones eficientes de los docentes requieren de modelos de liderazgo adecuados a las condiciones y el personal presente en las instituciones educativas.

Uno de los modelos de liderazgo que ha permitido un mejor desarrollo de los procesos en los centros educativos es el liderazgo transformacional, que se opone de manera directa al liderazgo transaccional. Para Cabrejos & Torres (2014) el liderazgo transaccional ha prevalecido en muchas instituciones educativas, ocasionando que se conserven prácticas sin la inclusión de procesos de innovación. Este estilo de liderazgo afecta tanto el ambiente laboral como la calidad de la enseñanza y requiere de un cambio para poder establecer nuevas prácticas de enseñanza y mejores ambientes laborales, para ello se hace necesario la incorporación de cambios continuos que se requieren para estar ajustados como instituciones a la velocidad de transformaciones en el ámbito tecnológico y social.

El liderazgo transformacional debe comprender los cambios sociales y alinear los cambios de visión institucional a estas nuevas oportunidades, acorde a las estrategias adecuadas para mejorar la cultura organizacional (Cabrejos & Torres, 2014). Asimismo, el liderazgo transformacional impulsa a los miembros de la comunidad escolar a la participación en función del cambio y estableciendo compromisos colectivos (Villa, 2019) que pueden mejorar las condiciones del ambiente de trabajo para los docentes y de esta manera lograr una mayor permanencia de los profesionales en sus puestos de trabajo.

Otras acciones administrativas han sido asumidas para atender el déficit de docentes. Por ejemplo, a partir de enero de 2023, el Departamento de Educación de New Jersey (NJDOE) decidió permitir que el personal jubilado pueda volver a las aulas de clases como medida para compensar la limitada presencia de maestros. Sin embargo, esta acción no alcanza a resolver la situación de déficit docente actual, por lo que se decidió enfrentar el problema

desde el Consejo de Educación de New Jersey y se propusieron cambios para minimizar las barreras que frenan la contratación de maestros. Entre estos cambios se encuentran la creación de un proceso alternativo a la aprobación del examen de habilidades básicas y mejorar el apoyo de tutoría para los nuevos docentes (Univisión, 2022).

También se aplicó una medida para la exención de presentar el examen de habilidades básicas. Esta medida administrativa estipula la exención para aquellos candidatos que hayan obtenido un promedio de 3.0 o superior en la licenciatura o estudios de maestría, o un puntaje en la mitad superior en los exámenes ACT, SAT o GRE. Sin embargo, deben continuar presentando los exámenes relacionados a la especialidad. De igual manera, para mantener la calidad de formación del docente con respecto a estas habilidades básicas exentas, los docentes podrán elegir sus cursos de profesionalización y se proporcionarán ayudas para que los profesores actuales puedan impartir clases de matemáticas y ciencias, que son las áreas donde se presenta el mayor déficit de personal docente.

Otras medidas administrativas desarrolladas en el estado de New Jersey se relacionan con la introducción de cambios legislativos que apuntan a eliminar temporalmente algunos requisitos legales para ejercer trabajos como el de la docencia. Por ejemplo, fue eliminado el requisito de residencia mínima de tres años que se impone a los maestros, lo que ofrece mayores oportunidades a los profesionales migrantes para incorporarse a las aulas de clase. Adicionalmente se han hecho solicitudes para la exención del pago de colegiatura para quienes estudien docencia y se han desarrollado mecanismos más eficientes para acelerar el proceso de certificación y se siguen haciendo esfuerzos para el incremento de los salarios (Biryukov, 2023).

Algunas acciones adoptadas en el estado de New Jersey van dirigidas a ampliar los programas de preparación de maestros alternativos. Estos programas buscan que profesionales de otras carreras realicen una transición a la docencia de manera más eficiente. También se han introducido programas de mentoría y apoyo para maestros novatos, diseñados para mejorar la retención en los primeros años de la carrera docente que suelen ser los más críticos y donde se percibe mayor deserción de personal. Sin embargo, González-Escobar et al. (2020) mencionan que el mismo proceso de mentoría debe ser revisado para hacerlo más eficiente. Esta propuesta la sostienen tras el análisis documental del abandono docente en Latinoamérica y señalan que en estos procesos de mentoría se suele ver a los nuevos docentes como pre-profesionales y no se asume el potencial que poseen como agentes de cambio en el sistema educativo.

Por su parte, González-Escobar et al. (2020) insisten en que es necesario un enfoque diferente al analizar el abandono como una decisión únicamente del docente, cuando la realidad demuestra que los ambientes laborales y condiciones externas pueden ser identificados como procesos que han *abandonado* a los docentes que deciden finalmente retirarse. Este retiro de las actividades docentes también es motivo de análisis porque

puede tener variantes. Por una parte, existe el retiro absoluto de la profesión docente, tras la cual el profesional cambia su profesión y se aleja del sistema educativo, mientras que se observa por otra parte, aquellos profesionales que abandonan el aula, pero no se alejan de otras actividades educativas. En todo caso, existe una percepción muy negativa en la sociedad de la deserción docente, por lo cual se cree que es necesario hacer un cuestionamiento sobre cuál es el sentido que la sociedad le está dando al abandono docente y que lo diferencia de la deserción que ocurre en otras profesiones en las que también existe una alta movilidad de profesionales en búsqueda de mejores condiciones laborales.

Como se puede observar en los planteamientos anteriores, las medidas adoptadas por los estados para enfrentar la problemática de la escasez docente, en particular a las señaladas para el estado de New Jersey, están dirigidas a eliminar la mayor cantidad de barreras administrativas y hacer más atractiva la profesión docente, lo cual se espera que impulse un incremento en la cantidad de candidatos que deseen incorporarse al campo educativo. Señala Richter et al. (2022) que la demanda de docentes a nivel nacional es tan grande que los maestros formados en programas universitarios tradicionales no son suficientes, lo que ha impulsado a las escuelas a considerar más a los docentes certificados alternativamente (Paniagua & Sánchez-Martí, 2018).

Esta situación genera preocupación en algunos sectores ante la posibilidad de que se vea afectada la calidad de los docentes contratados. De esta manera, para garantizar al menos mantener la calidad actual de los docentes o mejorarla, el Departamento de Educación de New Jersey tomó la decisión de elevar el promedio de calificaciones de egreso de la licenciatura de los candidatos que deciden optar como docentes. Previamente se exigía un promedio mínimo de egreso de 2.5 lo que se elevó a 3.0 para los graduados posteriores al 2016. Otra medida que se ha aplicado desde 1998, es la exigencia a los maestros de completar 100 horas de actividades de desarrollo profesional en un lapso de cinco años.

Sin embargo, otros factores deben ser considerados para atender la problemática de la escasez docente. De acuerdo con Siraita et al (2022) la satisfacción laboral debe ser un objetivo de las organizaciones de manera de poder mantener a sus empleados y mejorar los resultados de los procesos conducidos por los trabajadores. La satisfacción laboral es un sentimiento positivo hacia la labor desarrollada que puede ser emocionalmente placentera o poco satisfactoria como producto de la percepción del ambiente laboral. Esta percepción de satisfacción puede estar mediada por el trabajo desempeñado, el salario, los procesos de supervisión y los compañeros de trabajo (Siraita et al., 2022). De allí que sea necesario identificar en el cuerpo docente su percepción con respecto a los diferentes aspectos de su profesión y como esta percepción afecta aspectos como la satisfacción laboral, debido a que está estrechamente relacionada con la retención del docente.

Otro de los aspectos estratégicos para atender el problema de la escasez de docentes, se relaciona con la necesidad de incrementar la diversidad étnica del cuerpo docente en el

estado de New Jersey. Para ello, se han realizado esfuerzos en el diseño e implementación de programas específicamente para concretar este objetivo. Un ejemplo es el programa *Teach Newark* (2022), centrado en el reclutamiento y retención de docentes de color a través de apoyo financiero y profesional a aquellos educadores que se comprometan a desarrollar sus funciones académicas en las escuelas de Newark al menos durante tres años. La intención es lograr mejorar la equidad dentro de las instituciones y ofrecer modelos a seguir para los estudiantes que se identifican mejor con docentes de su propio grupo étnico.

Resaltando nuevamente que el problema de la escasez es multifactorial, se hace necesario mencionar que algunas acciones propuestas a nivel legislativo implican la atención al aspecto económico y financiero de los aspirantes a docentes. Al respecto se han presentados proyectos de ley que buscan establecer un programa de condonación de préstamos para maestros que trabajan en áreas de alta necesidad, mientras que otro propone flexibilizar el requisito de residencia para ciertas posiciones de enseñanza difíciles de cubrir. Por ejemplo, en New Jersey el gobernador Phil Murphy firmó la ley S2455 que permite a los inmigrantes obtener una licencia profesional u ocupacional en Nueva Jersey incluida el área de la docencia (Gobernación de Nueva Jersey, 2020; Rodas, 2023).

Sin embargo, a pesar de los múltiples esfuerzos realizados para atender la escasez de docentes, aun es un desafío para New Jersey. La solución puede estar en una atención integral del problema con metas a largo plazo que atienda a los elementos fundamentales. Esto debe ir más allá de la revisión de las estructuras salariales, la implementación de programas más robustos de desarrollo profesional y apoyo. También deben desarrollarse esfuerzos continuos para mejorar las condiciones de trabajo y el prestigio de la profesión docente. Por ello comprender la perspectiva de los docentes en cuanto al problema de la escasez es un elemento fundamental para un abordaje más completo de esta problemática social.

#### **4. CONCLUSIÓN**

---

La escasez de docentes en Estados Unidos representa un desafío complejo que trasciende la mera falta de profesionales para cubrir vacantes. Esta situación se intensifica por factores como la alta rotación laboral, la deserción temprana de docentes (especialmente en los primeros cinco años de carrera) y la presencia de educadores no certificados en cargos clave. Además de la dimensión cuantitativa, el problema posee un componente cualitativo igualmente crítico: la calidad de los profesionales en ejercicio. Se requiere entonces revisar políticas educativas y revalorizar los méritos académicos docentes para fomentar una competencia sana en el sector. En síntesis, abordar la escasez requiere un enfoque integral que combine estrategias cuantitativas (formación y contratación) con acciones cualitativas (certificación, retención y políticas públicas), reconociendo que el problema no se reduce a números, sino a la calidad y sostenibilidad del sistema educativo en su conjunto.

Asimismo, la escasez de docentes en New Jersey, particularmente en áreas críticas como Educación Profesional y Técnica, Matemáticas, Ciencias, Educación Especial e Idiomas, se constituye en un desafío. Esta situación genera preocupación no solo por la cobertura de vacantes, sino por la calidad educativa que afecta directamente a estudiantes en contextos vulnerables.

Los hallazgos subrayan la necesidad de abordar las causas estructurales, como las condiciones laborales precarias en zonas marginadas y la falta de incentivos para atraer talento calificado a áreas críticas. En última instancia, resolver la escasez en New Jersey exige un enfoque integral que combine reclutamiento estratégico, retención de docentes y una mayor rigurosidad en los estándares de contratación, garantizando que la calidad educativa no sea comprometida ante la presión por cubrir vacantes. Adicionalmente, demanda soluciones multifacéticas que equilibren la urgencia de cubrir vacantes con la calidad educativa. Medidas como alianzas universidad-distrito (Carothers et al., 2019), reclutamiento estratégico (Miller et al., 2019) y la flexibilización de requisitos (exención de exámenes básicos, eliminación de residencia mínima) buscan atraer candidatos. Aunque se han mitigado barreras administrativas, la retención exige abordar satisfacción laboral, condiciones de trabajo y apoyo continuo (Siraita et al., 2022). La solución integral requiere mejorar salarios, prestigio profesional y ambientes laborales, integrando la perspectiva docente para romper el ciclo de deserción y garantizar equidad educativa a largo plazo.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

1. American Association of Colleges for Teacher Education (2022). Colleges of Education: A National Portrait, Second Edition. <https://aacte.org/report/colleges-of-education-a-national-portrait-second-edition/>
2. Biryukov, N. (2023) *Persiste la escasez de maestros en Nueva Jersey, pero la gravedad no está clara*. New Jersey Monitor. <https://newjerseymonitor.com/spanish/persiste-la-escasez-de-maestros-en-nueva-jersey-pero-la-gravedad-no-esta-clara/>
3. Bradley, S. (2020). *Teacher Preparedness, Stress, and Subjective Well-Being in Alternative and Traditional Certification Route Teachers*. Disertación doctoral, Universidad de Walden
4. Boateng, S., & Donkor, R. (2020). Causes and Effects of Teacher Attrition in Camden School District – New Jersey. ADRRI Journal of Arts and Social Sciences, 17 (5), 86-96
5. Cabrejos, H., & Torres, L. (2014). El liderazgo transformacional como apoyo en la gestión pedagógica del director UCV-HACER. *Revista de Investigación y Cultura*, 3 (2).
6. Carothers, D., Aydin, H., Houdyshell, M. (2019). Teacher shortages and cultural mismatch: District and university collaboration for recruiting. *Journal of Social Studies Education Research*. 10 (3), 39-63
7. Darling, L., & Podolsky, A. (2019). Breaking the cycle of teacher shortages: What kind of policies can make a difference? *Education Policy Analysis Archives*, 27(34). <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.27.4633>

8. Fort, J. T., & Molina-Luque, F. (2025). El abandono de la docencia y la escasez de profesores: Datos y análisis sobre sus causas. *Antropología Experimental*, 25, 55-68.
9. García, E., & Weiss, E. (2020). *Examining the factors that play a role in the teacher shortage crisis*. Washington, D.C.: Economic Policy Institute
10. Gobernación de Nueva Jersey. (2020). *Governor Murphy signs legislation expanding access to professional and occupational licenses*.  
<https://www.nj.gov/governor/news/news/562020/approved/20200901c.shtml>
11. González-Escobar, M., Silva-Peña, I., Precht Gandarillas, A., y Kelchtermans, G. (2020). Abandono docente en América Latina: revisión de la literatura. *Cad. Pesqui.* 50, (176) p. 592-604.
12. Hester, O., Bridges, S. & Hart, L. (2020). 'Overworked and underappreciated': special education teachers describe stress and attrition, *Teacher Development*. DOI: 10.1080/13664530.2020.1767189
13. Kadiyono, A., Sulistiobudi, R., Haris, I., Abdul, M., Ramdani, I., Purwanto, A., Mufid, A., Muqtada, M., Gufron, M., Nuryansah, M., Ficayuma, L., Fahlevi, M., y Sumartingsih, S., (2020). Develop Leadership Style Model for Indonesian Teachers Performance in Education 4.0 Era. *Sys Rev Pharm.* 11(9):363-373
14. Miller, N., Elder, A., Seymour, D., Cheatham, D., y Brenner, D. (2019). Teacher Recruitment for an Alternate Route Program in a Rural Area: Methods and Lessons. *JNAAC* 14, (1).
15. Mobra, T., & Hamlin, D. (2020). Emergency Certified Teachers' Motivations for Entering the Teaching Profession: Evidence from Oklahoma. *Education Policy Analysis Archives*, 28(109). <https://doi.org/10.14507/epaa.28.5295>
16. National Education Association. (2022). Rankings and estimates report: Rankings of the states and estimates of school statistics [Report]. <https://www.nea.org/research-publications>
17. National Center for Educational Statistics (2018). *Digest of Educational Statistics (NCES 2016014)*. Washington, D.C.: U.S. Department of Education.
18. Nguyen, T. D., Lam, C. B., & Bruno, P. (2022). Is there a national teacher shortage? A systematic examination of reports of teacher shortages in the United States. *EdWorkingPaper*. 22-631. <https://doi.org/10.26300/76eq-hj32>
19. Nguyen, T. D., Pham, L., Springer, M., & Crouch, M. (2019). The Factors of Teacher Attrition and Retention: An Updated and Expanded Meta-Analysis of the Literature. *EdWorkingPaper*, 19 (149). <https://doi.org/10.26300/cdf3-4555>.
20. Paniagua, A., & Sánchez-Martí, A. (2018). Early career teachers: Pioneers triggering innovation or compliant professionals? *OECD Education Working Papers*, 190. <https://doi.org/10.1787/4a7043f9-en>.
21. Redding, C., & Henry, G. T. (2019). Leaving school early: An examination of novice teachers' within- and end-of-year turnover. *American Educational Research Journal*, 56(1), 204e236. <https://doi.org/10.3102/0002831218790542>
22. Redding, C., & Nguyen, T. (2020). Recent trends in the characteristics of new teachers, the schools in which they teach, and their turnover rates. *Teachers College Record*, 122(7).

23. Richter, E., Lucksnat, C., Redding, C., & Richter, D. (2022). Retention intention and job satisfaction of alternatively certified teachers in their first year of teaching. *Teaching and Teacher Education* 114. <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
24. Rodas, S. (2023). *Para contrarrestar la escasez, este distrito escolar de Nueva Jersey patrocinará a maestros de otros países.* <https://www.nj.com/education/2022/02/para-contrarrestar-la-escasez-este-distrito-escolar-de-nueva-jersey-patrocinar-a-maestros-de-otros-paises.html?outputType=amp>
25. Sahara, B. (2020). Relationship of principal leadership style, teacher work culture, teacher competency, teacher job satisfaction and performance of special school teachers in Banjarbaru City. *Journal of K6 Education and Management*, 3 (4), 505 – 518. doi: 10.11594/jk6em.03.04.10
26. Schmitt, J. & deCourcy, K. (2022). The pandemic has exacerbated a long-standing national shortage of teachers. Economic Policy Institute. Washington
27. Siraita, L., Sudarnob, Junaedib, A., Purwatib, A., y Delic, M. (2022). Leadership Style, motivation, and Organizational Culture on Job Satisfaction and Teacher Performance. *Journal of Applied Business and Technology (JABT)*, 3 (2), 115-129
28. Sutcher, L., Darling, L., & Carver-Thomas, D. (2019). Understanding teacher shortages: An analysis of teacher supply and demand in the United States. *Education Policy Analysis Archives*, 27(35). <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.27.3696>
29. Troyan, F., Swanson, P., & Russell, V. (2023). Removing barriers to WL teacher certification: A closer look at edTPA ratings. *Hispania*, 106(4), 657-675. <https://doi.org/10.1353/hpn.2023.a913699>
30. Univisión. (4 ago. 2022). En medio de la escasez de profesores, Nueva Jersey busca cambiar normas para facilitar contratación de más maestros. Univisión, 4 de agosto de 2022 <https://Univisión.com/local/nueva-york>
31. USDOE (2014). Teacher attrition and mobility: Results from the 2014-15 teacher follow-up survey. Retrieved from <https://nces.ed.gov/pubs2014/2014077.pdf>
32. Villa, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326. DOI:<http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>
33. Von Feigenblatt, O. F. (2023). The Perfect Storm: Structural and Contextual Factors Exacerbating the Teacher Shortage in Florida. *Hallazgos*, 20(39). <https://doi.org/10.15332/2422409X.8102>.