

## Consejo de Educación de Puerto Rico

**Paridad entre el perfil de salida de los programas subgraduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de educación superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral**



**Noraida Domínguez Flores, PhD  
Kattia Z. Walters Pacheco, PhD**

**Julio 2014**

Publicado en 2016 por el Consejo de Educación de Puerto Rico (CEPR)

Lcdo. Ricardo Aponte Parsi  
Presidente

Prof. David Báez Dávila  
Director Ejecutivo Interino

Jaime Calderón Soto, Ph.D.  
Director Área de Evaluación, Planificación, Estadísticas e Investigación

El Consejo de Educación de Puerto Rico, tiene la responsabilidad de fomentar la investigación, conducir estudios para monitorear los procesos de la educación y acopiar información estadística confiable que permita la formulación de política pública sobre la educación en Puerto Rico.



Este informe se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento – No Comercial – Sin Obra Derivada”; se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de la obra y no se realice ninguna modificación de ella. La licencia completa puede consultarse en <http://creativecommons.org/>

Nos gustaría recibir sus comentarios o sugerencias sobre este u otros productos o informes. Puede enviar sus comentarios a [jcalderon@ce.pr.gov](mailto:jcalderon@ce.pr.gov) o a:

Consejo de Educación de Puerto Rico  
P.O. Box 19900  
San Juan PR 00910-1900

La página electrónica del Consejo es <http://www.ce.pr.gov>

Este informe fue preparado para el Consejo de Educación de Puerto Rico bajo el Contrato Núm. 2013-000036. Las ideas y opiniones expresadas en esta obra pertenecen a los/as autores y no reflejan necesariamente el punto de vista del Consejo de Educación de Puerto Rico ni lo comprometen. La mención de productos, nombres comerciales u organizaciones no implica su endoso por el Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

**Cita sugerida:**

Domínguez Flores, N. & Walters Pacheco, K.Z. (2014). *Paridad entre el perfil de salida de los programas subgraduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de educación superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral*. San Juan, Puerto Rico: Consejo de Educación de Puerto Rico.

**Paridad entre el perfil de salida de los programas subgraduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de educación superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral**

Investigadora Principal: Noraida Domínguez Flores, PhD  
Universidad de Puerto Rico en Carolina  
Carolina, Puerto Rico

Co-Investigadora: Kattia Z. Walters Pacheco, PhD  
Universidad de Puerto Rico en Carolina  
Carolina, Puerto Rico

## **Resumen Ejecutivo**

Este informe presenta los resultados de una investigación que tuvo como meta: Examinar la paridad entre el perfil de salida de los programas de Administración de Empresas, Administración de Hoteles y Restaurantes y Justicia Criminal de dos instituciones de educación superior (una institución pública y otra privada) y las exigencias del mercado laboral. Esta investigación surge al percibir cierto reclamo de quienes egresan de no poder ejercer en su área de estudios, esto debido a que la oferta laboral no está disponible. Al no haber suficiente evidencia empírica para confirmar las razones para esta disparidad (entre lo que se enseña y lo que se exige al insertarse en el campo laboral), se identificó la necesidad de recopilar y analizar evidencias. Seleccionamos los programas académicos antes mencionados por considerarse disciplinas claves para el desarrollo económico del país. Para cumplir con esta meta, se propuso un método mixto con énfasis en el uso de técnicas cualitativas. El estudio consistió de tres fases: 1) análisis documental de los documentos que describen la oferta académica de cada programa participante; 2) entrevistas a seis directores de los programas académicos participantes (tres de la institución pública y tres de la institución privada); así como a seis representantes de la industria para cada una de las áreas (tres del sector público y tres del sector privado) y un representante de la agencia de gobierno; y 3) entrevistas a egresados (dos por cada programa académico participante). Con los resultados obtenidos se pudo confirmar que la oferta académica de estos programas ha sido cónsona con las exigencias laborales del país, pero se evidenció la necesidad de desarrollar ciertas destrezas básicas, identificadas por los patronos como primordiales al momento de reclutar. Luego de discutir los resultados obtenidos, se presentan recomendaciones, unas dirigidas a las instituciones educativas que ofrecen los programas académicos identificados y unas recomendaciones dirigidas al Consejo de Educación de Puerto Rico para ser consideradas

como parte de los procesos de evaluación de instituciones educativas para la otorgación de licencias o para la renovación de las mismas.

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b>	<b>ii</b>
<b>Capítulo 1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Metas y Objetivos</b>	<b>3</b>
<b>Preguntas de Investigación</b>	<b>4</b>
<b>Justificación</b>	<b>4</b>
<b>Capítulo 2. Revisión de Literatura</b>	<b>6</b>
<b>Capítulo 3. Metodología</b>	<b>14</b>
<b>Tipo de Estudio</b>	<b>14</b>
<b>Fases del Estudio</b>	<b>14</b>
<b>Primera Fase – Análisis Documental</b>	<b>14</b>
<b>Segunda Fase – Entrevistas a Directores/as Participantes</b>	<b>16</b>
<b>Instrumentos</b>	<b>16</b>
<b>Tercera Fase – Grupos Focales (Modificado a Entrevistas)</b>	<b>17</b>
<b>Participantes</b>	<b>17</b>
<b>Instrumentos</b>	<b>18</b>
<b>Beneficio de Política Pública</b>	<b>20</b>
<b>Iniciativas Institucionales</b>	<b>20</b>
<b>Iniciativas del CESPR y otras Empresas</b>	<b>21</b>
<b>Capítulo 4. Hallazgos y Resultados</b>	<b>23</b>
<b>Fase 1: Resultados del Análisis Documental</b>	<b>23</b>
<b>Administración de Hoteles y Restaurantes</b>	<b>24</b>
<b>Justicia Criminal</b>	<b>27</b>

<b>Administración de Empresas</b>	<b>32</b>
<b>Fase 2: Resultados de las Entrevistas Realizadas</b>	<b>35</b>
<b>Resultados de las Entrevistas Realizadas a Directores de los Programas Académicos</b>	<b>35</b>
<b>Administración de Hoteles y Restaurantes</b>	<b>36</b>
<b>Justicia Criminal</b>	<b>38</b>
<b>Administración de Empresas</b>	<b>39</b>
<b>Administración de Hoteles y Restaurantes</b>	<b>40</b>
<b>Justicia Criminal</b>	<b>44</b>
<b>Administración de Empresas</b>	<b>46</b>
<b>Justicia Criminal</b>	<b>48</b>
<b>Administración de Empresas</b>	<b>50</b>
<b>Administración de Hoteles y Restaurantes</b>	<b>50</b>
<b>Resultados de las Entrevistas Realizadas a Representantes de la Industria de los Programas Participantes</b>	<b>53</b>
<b>Descripción Sociodemográfica de los Representantes de la Industria de Los Programas Participantes</b>	<b>53</b>
<b>Administración de Empresas</b>	<b>54</b>
<b>Justicia Criminal</b>	<b>59</b>
<b>Administración de Hoteles y Restaurantes</b>	<b>64</b>
<b>Resultado de la Entrevista al Departamento del Trabajo</b>	<b>69</b>
<b>Fase 3: Resumen Descriptivo de las Entrevistas a Egresados</b>	<b>74</b>
<b>Estrategias para el reclutamiento de Egresados/as</b>	<b>74</b>
<b>Egresados de Justicia Criminal</b>	<b>76</b>

Verbalizaciones significativas de egresados de JUST	80
Egresado de Administración de Empresas	82
Verbalizaciones significativas de egresados de ADMI	88
Egresados de Administración de Hoteles y restaurantes	88
Verbalización de Egresados de ADHO	94
Resumen	95
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones	97
Conclusiones	97
Recomendaciones	101
Referencias	105
Apéndices	
Apéndice A. Carta a Patronos	108
Apéndice B. Carta a Directores	110
Apéndice C. Guía de Entrevistas a Patronos	112
Apéndice D. Hoja de Consentimiento de Patronos	115
Apéndice E. Cuestionario Sociodemográfico a Patronos	118
Apéndice F. Guía de Entrevistas a Directores	121
Apéndice G. Hoja de Consentimiento para Directores	123
Apéndice H. Cuestionario Sociodemográfico a Directores	126
Apéndice I. Tabla Comparativa de Entrevistas a Patronos de Administración de Empresas	129
Apéndice J. Tabla Comparativa de Entrevistas a Patronos de Escuela de Hoteles y Restaurantes	142
Apéndice K. Tabla Comparativa de Entrevistas a Patronos de Justicia Criminal	153

<b>Apéndice L. Tabla de Resumen de Entrevista a Representante de Agencia Gubernamental</b>	<b>166</b>
<b>Apéndice M. Prueba de Instrumentos de preguntas de Grupos Focales</b>	<b>178</b>
<b>Apéndice N. Guía de Preguntas para Grupos Focales</b>	<b>181</b>
<b>Apéndice O. Hoja de Consentimiento para Grupos Focales</b>	<b>183</b>
<b>Apéndice P. Guía de Preguntas a Egresados</b>	<b>186</b>
<b>Apéndice Q. Hoja de Consentimiento para Entrevista a Egresados</b>	<b>188</b>
<b>Apéndice R. Hoja de Consentimiento para Entrevista a Egresados</b>	<b>191</b>

## Capítulo 1

### Introducción

En Puerto Rico (PR) ha surgido interés por revisar el alineamiento entre la formación universitaria y los requisitos y necesidades del mercado laboral. Cotidianamente, se percibe cierto reclamo de quienes egresan de no poder ejercer en su área de estudios pues la oferta laboral no está disponible. Ciertamente, no existe suficiente evidencia empírica para confirmar las razones para esta disparidad entre lo que se enseña y lo que se exige en el campo laboral. Desde esta perspectiva, resulta relevante generar información que aporte a la planificación de la educación. Reconociendo que el grado de bachillerato es la base de la educación superior y representa un alto porcentaje de la oferta académica de las instituciones educativas del país, hemos seleccionado tres áreas de mucha demanda como lo es Administración de Empresas, Justicia Criminal y Administración Hotelera en una institución pública y otra privada.

A pesar de la demanda que estos programas puedan generar, es sabido que no hay empleos para todas las personas que se gradúan. Muchas optan por emigrar, otras continúan estudios graduados, mientras unas pocas intentan insertarse en un mercado cuyos requisitos muchas veces ni siquiera requieren el grado de bachillerato. De igual forma, resultados de estudios realizados por el Departamento del Trabajo y Recursos Humanos han revelado que las destrezas necesarias para un empleo están más relacionadas a valores y actitudes que a conocimientos y destrezas técnicas (Parés Rosado, 2010). Esto, considerando que la proyección de los empleos con mayor demanda a largo plazo se inclina a la industria de servicios.

Ciertamente, esta información nos invita a reflexionar sobre la alineación de la formación académica y el mercado laboral y cómo se percibe la entrada a este mercado en términos del desempeño de quienes egresan de un bachillerato. Para comenzar esta reflexión, es necesario

trascender las historias generalizadas de unos pocos y provocar el surgimiento de información que provenga de quienes están involucrados en el asunto. Con la intención de identificar la posible brecha que pueda existir entre la oferta académica y las exigencias del mercado, se revisaron documentos que contienen información pertinente tanto a la oferta académica como a los requisitos del mercado. Para ello, se revisaron: prontuarios, currículos, perfil del estudiante en cada programa, estudios de egresados, avalúo de los programas, descripción de puestos o profesiones tanto en las instituciones educativas participantes como en la agencia de gobierno concerniente. Al considerar crucial escuchar las voces de quienes viven el día a día de esta posible brecha, se entrevistaron a directores de programas académicos, de la agencia gubernamental y de representantes de la industria para cada una de las áreas. Esto dio base para dialogar con egresados de cada uno de los programas académicos participantes y comparar lo que se evidencia en la documentación, lo que dijo el personal administrativo y lo que viven ellos desde la experiencia de empleo.

El turismo, el empresarismo y la seguridad son áreas que están en boga. Para continuar impulsando el desarrollo económico, es necesario considerar varios factores importantes: desarrollo hotelero, transporte, seguridad, productos, mercadeo y calidad de los servicios (González Denton, 2007). En PR hay cinco instituciones de educación superior que ofrecen programas de bachillerato en Administración de Hoteles y Restaurantes. Existen 28 instituciones de educación superior que ofrecen programas académicos en Justicia Criminal y 56 en Administración de Empresas. Por otro lado, contamos con una agencia gubernamental cuya función incluye “contribuir a combatir el desempleo y a lograr el desarrollo y utilización óptima de los recursos humanos”. Además, existen diversas empresas y microempresas que se dedican a atender estas áreas de impacto social.

Resulta necesario poder identificar si quienes egresan de los programas académicos participantes poseen las destrezas y conocimientos que son requeridos para su empleabilidad (perfil de salida). Al considerarse disciplinas que son fundamentales para el desarrollo económico del país, resulta importante la necesidad de garantizar que sus egresados/as posean la preparación adecuada y así puedan obtener empleos que les permitan desempeñarse exitosamente en el campo para el cual se prepararon. Por ello, el objetivo principal de este estudio fue obtener información que permita generar recomendaciones prácticas orientadas a informar y reformar al sector educativo y al sector laboral de tres disciplinas novedosas en un solo estudio.

### **Metas y Objetivos**

La meta principal de este estudio fue examinar el perfil de los programas de bachillerato en Administración de Hoteles y Restaurantes, Justicia Criminal y Administración de Empresas en dos instituciones de educación superior y compararlo con las destrezas que se exigen para la empleabilidad en estas concentraciones. Los objetivos generales son:

1. Identificar y describir la oferta académica en los programas de bachillerato en Administración de Hoteles y Restaurantes, Justicia Criminal y Administración de Empresas en dos instituciones de educación superior.
2. Identificar y describir las destrezas que se exigen para la empleabilidad en las concentraciones de Administración de Hoteles y Restaurantes, Justicia Criminal y Administración de Empresas para compararlas con las que los/as egresados/as reconocen como necesarias tras su graduación e inserción en el mundo laboral.
3. A la luz de los resultados, generar recomendaciones de política pública para mejorar la oferta académica en los programas concernidos, así como ofrecer información a las

agencias públicas y privadas que permita establecer paridad entre la oferta académica y las destrezas necesarias para ejercer la profesión.

### **Preguntas de Investigación**

A continuación se presentan las preguntas que guiaron la investigación:

1. ¿Cuáles son las destrezas y conocimientos que se desprenden de los documentos y entrevistas sobre oferta académica en los programas de bachillerato en Administración de Hoteles y Restaurantes, Justicia Criminal y Administración de Empresas de dos instituciones de educación superior?
2. ¿Cuáles son las destrezas y conocimientos que se requieren para la empleabilidad de egresados en el campo de Administración de Hoteles y Restaurantes, Justicia Criminal y Administración de Empresas?
3. ¿Cómo compara el perfil de los egresados de los programas de bachillerato previamente identificados con las destrezas y conocimientos que se requieren para su empleabilidad?
4. ¿Qué propuestas de política institucional y pública pueden generarse a partir de los resultados de esta investigación?

### **Justificación**

Actualmente, en Puerto Rico existe la necesidad de desarrollar una economía autosuficiente. El turismo, el desarrollo de empresas locales y la seguridad juegan un rol protagónico. Resulta necesario desarrollar profesionales que cuenten con las competencias y conocimientos que se han identificado como necesarios para desempeñarse de forma exitosa en estas disciplinas. Sólo a través de profesionales competentes se pueden crear nuevas empresas, identificar estrategias creativas para la promoción del turismo y estrategias efectivas para

garantizar la seguridad de la ciudadanía. En este sentido, y a partir de la revisión de literatura presentada, la investigación que se propone puede contribuir con información, evidencias y datos generados a través de instrumentos y metodología válida y formal, que permitirá identificar cambios en los programas académicos que sean necesarios. Más importante aún, los datos obtenidos y analizados podrán ser utilizados para generar políticas públicas sólidas, basadas en evidencias concretas, lo que permitirá que las mismas atiendan las necesidades específicas, según sean identificadas tanto para las instituciones participantes como para el CEPR y otras agencias de gobierno.

## Capítulo 2

### Revisión de Literatura

Una vez identificada la meta y objetivos del estudio, resulta necesario examinar literatura reciente que ayude a identificar estudios relacionados, metodologías utilizadas y resultados que puedan aportar al análisis y discusión de la investigación propuesta. En la literatura revisada se identificaron investigaciones que tratan el tema de la paridad entre los programas académicos y la empleabilidad; sólo una de ellas se llevó a cabo en PR. La discusión de esta literatura se concentra en los hallazgos de los estudios y cómo los mismos aportaron a nuestra propuesta de investigación. Hemos decidido dividir la misma por profesión para logra ilustrar de manera concreta las particularidades de cada estudio respecto a la profesión.

George (2009) asegura que ha surgido un incremento en el interés por las competencias que se exigen en el campo de Administración de Hoteles y aquellas que se ofrecen en los programas académicos. George realizó un estudio con el que pretendía permitirles a los representantes de la industria de hoteles y restaurantes así como a los educadores del campo, articular las competencias que necesitan poseer los profesionales para mejorar el proceso de formación del futuro profesional. Un total de 75 individuos participaron del estudio, los cuales fueron identificados a través de tres organizaciones de la industria: National Restaurant Association, International Council on Hotel, Restaurant, and Institutional Education y American Culinary Federation Foundation. Utilizó la teoría de Open System, la cual sugiere que debe existir una relación estrecha entre el sistema y su ambiente, por lo que resulta necesario conocer lo que profesionales de la industria opinan y así desarrollar programas académicos apropiados. Con las preguntas de investigación de este estudio, se pretendía determinar si había diferencia entre la percepción de los representantes de la industria y los educadores en torno a las

competencias que deben poseer los profesionales del campo e identificar las competencias adicionales que se deben requerir. Los datos fueron recopilados a través de una encuesta diseñada para identificar las competencias requeridas en los programas académicos de artes culinarias desde el punto de vista de los profesionales de la industria y los educadores. Aunque no hubo diferencia significativa entre las percepciones de ambas muestras, se identificaron las competencias específicas que se espera que los profesionales del campo posean. Las mismas incluyeron: administración de recursos humanos, mercadeo, finanzas, contabilidad, manejo de tecnologías de la información, liderazgo, comida (desde historia, nutrición, salud), cultura y administración en general. En este sentido, el autor confirma la necesidad de identificar las competencias que son necesarias para desempeñarse, en este caso, en el campo de la cocina.

Por otra parte, en un estudio realizado por Davis (2009), se examinaron los factores que motivan a los estudiantes para estudiar una carrera en turismo. Se invitaron a participar estudiantes matriculados en programas de turismo en siete universidades alrededor de los Estados Unidos, como resultado, participaron estudiantes de cinco universidades: East Carolina University, North Dakota State University, Southern Illinois University Carbondale, University of South Carolina Beaufort, y University of Southern Mississippi. La recopilación de datos fue a través de un cuestionario y de grupos focales. En cuanto al cuestionario, el mismo se diseñó para recopilar información relacionada a la percepción de los participantes en torno a la industria de turismo, experiencias de trabajo e internados, decisiones profesionales, satisfacción con los programas educativos e información demográfica básica, un total de 387 estudiantes completaron el mismo. Por otro lado, los grupos focales se llevaron a cabo en una segunda fase. Cuatro grupos focales formados entre 8 a 12 estudiantes de Southern Illinois University Carbondale (SIUC), del programa de Turismo y Hoteles. Los resultados evidenciaron que los estudiantes

tienen una percepción positiva sobre la industria del turismo. También se evidenció la importancia de una comunicación efectiva entre líderes del campo y educadores para poder diseminar la información sobre este campo y sobre los programas académicos entre los estudiantes. Finalmente, se destaca la necesidad de que los profesionales de la industria recluten personas preparadas académicamente y de esta forma asegurar que el campo se nutra de personas capacitadas para desempeñarse en el mismo.

Un estudio que examinó la efectividad de los programas académicos en preparar a los graduados para la industria hotelera fue el realizado por Dawson (2008). A través de un instrumento cuantitativo diseñado para el estudio, se examinaron los siguientes aspectos: relaciones con el cliente, apoderamiento, respeto, motivación, satisfacción con el trabajo, principios, liderazgo, riesgos y exactitud. Los resultados obtenidos fueron utilizados para compararlos con la realidad en el empleo del campo del turismo. Un total de 502 estudiantes participaron en el estudio, los mismos estuvieron distribuidos de la siguiente forma: 171 estudiantes de turismo, 168 estudiantes de negocios y 162 estudiantes de artes liberales. El instrumento diseñado, Hospitality Cultural Fit Scale, consistió de una escala Likert a través de la cual los participantes identificaban cuánto se relacionaban con las características para un empleo en el campo de turismo. En general, el estudio enfatizó la importancia de examinar la efectividad de los programas académicos en ofrecerles a los estudiantes las destrezas y conocimientos que se les requieren en el campo laboral.

En cuanto a estudios relacionados al campo de administración de empresas, Gilbert (2010) destaca la importancia de definir las destrezas requeridas en el campo de administración de empresas y la eficacia de los programas académicos que se ofrecen. En su estudio, el autor se enfoca en países que no son parte de la Organización para la Cooperación y Desarrollo

Económico (OECD), esto debido a que él identificó la necesidad de realizar este tipo de estudio en estos países y fuera de Estados Unidos. Menciona un estudio realizado en el 2006 en el cual se expone la necesidad de examinar la percepción de reclutadores, directores de programas académicos y estudiantes en cuanto a la enseñanza de destrezas que son necesarias en el campo, especialmente las relacionadas con administración y liderazgo.

La importancia del problema planteado por Gilbert (2010) radica en el hecho de que se han generado muchos cambios en los negocios a nivel mundial por el desarrollo de una sociedad globalizada. A través de sus preguntas de investigación, pretendía determinar si existía diferencia entre la percepción de los directores de programas, de reclutadores y de estudiantes de administración de empresas en cuanto a las destrezas que son necesarias en el campo y en cuanto a la efectividad de los programas académicos. La población bajo estudio incluyó tres grupos de académicos y profesionales en países que no son parte de OECD: directores de programas de administración de empresas, reclutadores, graduados y directores de programas.

Para la selección de los participantes, Gilbert (2010) consideró lo establecido en la literatura, que indica que en una población conocida el mínimo de participantes es de 10% o 30 participantes, lo cual fue considerado para la población de los administradores de programas académicos de administración de empresas. Por otro lado, Gilbert indica que consideró que para una población desconocida, la muestra debe ser de 100. En este caso, el autor diseñó su metodología para obtener datos de por lo menos 30 directores de programas, 100 graduados y 100 reclutadores. Sin embargo, obtuvo respuestas de 30 directores, 28 reclutadores y 38 graduados. La encuesta que se le solicitó a los participantes completar fue administrada de forma electrónica. Entre los resultados obtenidos, se evidenciaron diferencias al comparar el currículo que se ofrece en Estados Unidos con el que se ofrece en los países que no pertenecen a

OECD. Sin embargo, se evidenció que no hay diferencia significativa en torno a la percepción de los directores de programas académico, estudiantes y reclutadores cuando se trata de identificar las destrezas de administración y liderazgo que son necesarias para el campo. Este estudio nos confirma la necesidad de poder evidenciar la paridad entre el perfil de los programas de administración de empresas, más allá de una percepción de los profesionales y estudiantes, sino a través de lo que está establecido como requerimientos para poder desempeñarse en la profesión.

Otro estudio que examinó el programa académico de administración de empresas fue el realizado por Luciano Figueroa (2006) en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Mayagüez. La investigadora examinó el perfil de los estudiantes que se graduaron del programa durante los años 1983 al 2004. Luego de examinar el perfil de los graduados, los comparó con el perfil de los profesionales en el campo de administración de empresas en Puerto Rico. Su objetivo principal fue determinar si la educación ofrecida es consistente con las destrezas que se exigen en la empleabilidad. Los datos fueron recopilados a través de una encuesta, un total de 227 egresados completaron la misma. Se evidenció que el currículo del programa de administración de empresas de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Mayagüez no le ofrece a los estudiantes las destrezas que necesitan en el campo, especialmente las relacionadas a: administración de proyectos, ética y relaciones interpersonales. Con el estudio se identificó la necesidad de actualizar el currículo académico que se ofrecía en ese momento para garantizar el ofrecimiento de las destrezas que son requeridas al momento del reclutamiento.

Otra disciplina que se ha identificado como esencial en la economía del país es la de seguridad. Bevers (2008) llevó a cabo un estudio que examinó la percepción y conocimiento de estudiantes y policías en el estado de Texas. A través de una encuesta administrada a 70

estudiantes de criminología de la Universidad de Texas y 45 policías del distrito de North Texas, se evidenciaron diferencias en torno a los conocimientos y percepciones sobre el uso de perfiles psicológicos en una investigación criminal. Específicamente, las diferencias se evidenciaron en las preguntas relacionadas a si las agencias dependen mucho del uso de perfiles psicológicos como una herramienta para investigar ofensores en serie. También se evidenciaron diferencias de opiniones en si sólo las agencias federales deben utilizar los perfiles psicológicos, en la experiencia que se le debe requerir a los policías y en si la preparación académica es crítica para un adiestramiento adecuado. Como parte de las conclusiones, se establece la necesidad de una educación formal que ofrezca las destrezas y conocimientos en torno a esta práctica y la importancia de que las universidades ofrezcan el conocimiento que este campo requiere.

Otro estudio que examinó la paridad entre los programas académicos y la empleabilidad, fue el realizado por Fish (2004). La investigadora examinó programas académicos en ciencias forenses y justicia criminal de universidades en los Estados Unidos. Los datos fueron recopilados utilizando las técnicas de cuestionario y entrevista. Participaron 51 investigadores criminales y practicantes afiliados al National Forensic Academy de la Universidad de Tennessee. Los datos demostraron la necesidad de desarrollar destrezas que se consideran importantes, las cuales están relacionadas al procesamiento y colección de evidencia física en la escena de un crimen. La investigadora destaca que en las cuatro universidades que se examinaron (University of New Haven; Nebraska Wesleyan University; George Washington University y National University de California) y que ofrecen los programas académicos en criminología, se ofrecen menos de la mitad de las destrezas y conocimientos que fueron identificados como necesarios por los profesionales. Se evidenció una brecha entre la disciplina y los programas académicos, por lo que se recomendó la revisión y actualización de estos

programas. Fish propuso un currículo modelo que integra los avances en tecnología en ciencias forenses y que integra los conocimientos y destrezas que atienden las necesidades de los investigadores de crímenes.

La necesidad de una preparación académica también es evidente cuando hay empleos que no requieren de una preparación académica formal. Este problema lo plantea Johnson (2008) al descubrir que a las personas que son reclutadas como oficiales correccionales no se les requiere una educación formal, tener experiencia o un requisito de pre-servicio sino que sólo se les requiere completar un adiestramiento corto ofrecido por la propia agencia. Esta situación resulta en el hecho de que personas con poco conocimiento o destrezas estén desempeñándose en puestos que requieren destrezas para supervisar presos. A través de una encuesta realizada a 32 oficiales de cuatro distritos del estado de Nueva York, el autor concluye que es necesario exigir una educación formal que le permita a los oficiales desarrollar conocimientos y destrezas en torno a: comunicación efectiva, solución de problemas, toma de decisiones éticas, mayor conocimiento en torno al funcionamiento de la agencia y leyes, así como la importancia del desarrollo profesional.

En general, los estudios identificados y discutidos evidencian la necesidad de examinar la paridad entre los programas académicos y las destrezas requeridas, especialmente cuando se carece de este tipo de estudio en Puerto Rico. Con los resultados de este estudio se podrá impactar la política pública para fortalecer la educación que se provee a los futuros profesionales que trabajan por el logro de una economía sustentable a través de disciplinas que aportan un gran porcentaje al país. Además, con los resultados obtenidos se esperaba recoger estadísticas sobre el tema que beneficiarán tanto a las universidades participantes como al CEPR; permitiendo que el

CEPR revise sus criterios para la otorgación de licencias universitarias en estos programas, entre otros beneficios.

## **Capítulo 3**

### **Metodología**

#### **Tipo de Estudio**

Se utilizó un método mixto que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas (Tashakkori & Teddlie, 2003). El uso integrado de estas técnicas enriquece la investigación y permite contestar las preguntas de investigación de manera más completa que si se hubiese escogido uno u otro acercamiento (Ander-Egg, 2000). La mirada cuantitativa facilita agilizar su respuesta al reducir el tiempo que requiere la tarea, conseguir respuestas uniformes, y enfocar el análisis en las variables de interés (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Con la mirada cualitativa nos acercamos a las construcciones y explicaciones de los/as participantes y al análisis documental (Rodríguez, 2002).

#### **Fases del Estudio**

El estudio propuesto se llevó a cabo en una institución de educación superior pública y otra privada, en una agencia gubernamental y en empresas dedicadas a cada una de las profesiones participantes. El mismo consistió de tres fases. La primera fase fue un análisis de documentos, la segunda consistió de entrevistas semi-estructuradas a directores de los programas académicos en cada institución; así como a representantes de la industria para cada una de las áreas y una agencia de gobierno. La tercera fase consistió de entrevistas a egresados de cada programa académico en ambas instituciones de educación superior.

#### **Primera Fase- Análisis Documental**

Documentos analizados - En esta fase se identificaron los siguientes documentos de los programas académicos participantes: 1) prontuarios/silabarios de cursos medulares para cada programa, 2) catálogo de cursos, 3) información de la oferta académica (secuencia curricular), y

4) copia de las políticas institucionales y otros documentos que aluden al perfil del egresado/a (en las instituciones educativas) y a las exigencias de la profesión (en la agencia gubernamental y otras empresas).

Análisis - Para realizar un análisis de contenido de los documentos se utilizó el método propuesto por Miller (2001). Se comenzó por desarrollar instrumentos de categorías y sub-categorías que correspondían a las preguntas de investigación y a las fuentes antes mencionadas: a) catálogos y secuencia curricular, b) reglamentaciones, y c) prontuarios y silabarios. Las categorías y sub-categorías se definieron operacionalmente. Para asegurar la adecuación de las categorías y sus definiciones, el procedimiento que describimos a continuación se ensayó con documentos de otros programas académicos.

Para el análisis se creó un equipo de tres jueces que incluyó a las asistentes de investigación y a la Coordinadora. Los mismos fueron adiestrados a priori, tanto en análisis cualitativo y de contenido, como en la utilización del programa computarizado de análisis cualitativo N-VIVO. A cada miembro del equipo se le entregó copia de los documentos identificados, divididos según sus tipos, para que hicieran un análisis independiente de los mismos utilizando la guía de categorías. Luego las tres personas se reunieron para discutir los análisis individuales y llegaron a consensos, los cuales fueron anotados en un “documento de acuerdos” sobre los catálogos, otro sobre las reglamentaciones y un tercero sobre los prontuarios y silabarios. Al terminar los análisis se entraron los acuerdos al programa N-VIVO el cual permite informar tanto el contenido de los documentos, como la frecuencia con que las categorías se repiten en los programas.

## **Segunda Fase – Entrevistas a Directores/as Participantes**

Las asistentes entrevistaron a seis directores/as de programas académicos y a seis personas de la industria (pública y/o privada) así como a un/a representante de la agencia gubernamental implicada. Esto resultó en un total de 13 entrevistas. Escogimos entrevistar a los directores/as porque se esperaba que tuvieran una visión panorámica de la oferta, barreras y facilitadores de la formación en cada profesión y la paridad con las exigencias del mercado laboral.

### **Instrumentos**

Se utilizaron los siguientes instrumentos:

Hojas de consentimiento informado. Las hojas de consentimiento correspondieron a lo requerido por el IRB (Institutional Review Board) de las instituciones participantes. Incluyeron descripción del propósito y naturaleza de la investigación y se le aseguró a la persona la voluntariedad de su participación y la confidencialidad de los datos recopilados, entre otros detalles.

Cuestionario de datos socio-demográficos de Profesionales (CDS-P). Este es un cuestionario que incluye preguntas abiertas, de “sí y no” y de selección múltiple. Tiene como propósito describir la muestra: su edad, género y educación, entre otros. La muestra estuvo constituida por seis directores/as y seis personas de la industria pública y/o privada.

Entrevista Semi-Estructurada (ES). Un instrumento para explorar la experiencia del director/a sobre la implementación del currículo vigente de su programa académico, su entendimiento de las destrezas que se enseñan en el programa, su conocimiento de la formación que recibe el estudiantado, y su impresión de factores que facilitan y dificultan

esa formación en preparación para el mercado laboral. Además, se entrevistaron a personas relacionadas a la industria en cada una de las profesiones con miras de obtener información pertinente a las exigencias del patrono en relación a las destrezas y atributos que se espera del egresado de cada uno de los programas participantes.

Procedimiento – Se comenzó adiestrando a las asistentes para el proceso de entrevistas. Luego se sometieron los instrumentos a un estudio piloto que ayudó a determinar la claridad de los instrumentos, su organización e identificar si generaban el tipo de respuesta esperada. Se hicieron los ajustes pertinentes al concluir el piloto.

Luego, se concertaron las citas para las entrevistas. Para redactar la propuesta de la investigación, ya se habían obtenido los nombres de los/as directores para cada uno de los programas académicos participantes. Las entrevistas se llevaron a cabo en sus oficinas y se audiograbaron con su autorización. Aunque se anticipaba que las entrevistas durarían de 45-60 minutos, las mismas tuvieron una duración promedio de 25 minutos.

Análisis – Se realizó un análisis de estadísticas descriptivas de los datos socio-demográficos y de las preguntas cerradas del instrumento. Además, se preparó un resumen descriptivo del contenido de las preguntas abiertas de las entrevistas.

### **Tercera Fase – Grupos Focales (Modificado a Entrevistas)**

**Participantes** – En esta fase se invitó al universo de estudiantes egresados de los programas académicos participantes para ambas instituciones en los pasados dos años. Se verificó el número exacto de egresados para cada programa al momento de iniciar el estudio. Sin embargo, nuestra meta era alcanzar una muestra mínima de 150 participantes. Esto se traducía a dos grupos focales (uno de hombres y uno de mujeres) por cada programa académico participante en ambas instituciones de educación superior para un total de seis grupos focales en

cada institución. Se esperaba reclutar a los egresados a través de las oficinas de exalumnos en cada institución, así como cada programa académico participante. Para este proceso se contaba con el apoyo de los directores a los efectos de viabilizar y apoyar nuestra gestión para contactar a sus egresados. Sin embargo, y a pesar de las diversas gestiones realizadas, los egresados no respondieron a la invitación de participar en los grupos focales. Al identificar esta limitación y buscar alternativas para poder recopilar la información por parte de los egresados, se modificó la metodología para llevar a cabo entrevistas a, al menos, dos egresados por cada programa académico participante. Para llevar a cabo esta modificación, se procedió a revisar el protocolo del IRB en cada institución participante y se procedió a contactar a egresados a través de correo electrónico.

### **Instrumentos**

Se utilizaron tres instrumentos para esta población:

Hojas de consentimiento informado (para el estudio piloto y para la administración final). – Estas hojas tuvieron igual propósito que las hojas de la segunda fase y también las aprobó el IRB.

Cuestionario de Datos Socio-demográficos del Egresado (CDS-EG). Este es un cuestionario de preguntas abiertas, de “sí y no”, y de selección múltiple. Tuvo como propósito describir la muestra: edad, género, educación, status laboral, entre otros.

Guía de Preguntas para el Grupo Focal- Este instrumento fue diseñado con el propósito de que guiara la discusión sobre las destrezas que promueve el programa académico del que egresó el participante y las destrezas que exige la fuerza laboral en el área de estudio. Se le dio énfasis a lograr recomendaciones concretas de la muestra para aportar a la política educativa. El instrumento fue modificado, de forma que pudiera ser

utilizado en las entrevistas, tomando en consideración recopilar el mismo tipo de información.

Procedimiento – Al igual que con las otras fases, se realizó un estudio piloto al que se invitaron a egresados de otro programa académico del mismo nivel. Estos son programas comparables a los que participarán en la muestra final del estudio y nos permitió hacer el piloto sin involucrar participantes de la muestra final. La finalidad fue comprobar si el proceso de reclutamiento y selección de la muestra es viable así como si la discusión en el grupo fluiría. También sirvió para verificar los errores técnicos, el tiempo que tardaría la reunión grupal, entre otros detalles relacionados.

Administración final. Los egresados recibieron a través de su institución una comunicación vía electrónica invitándole a participar de la investigación. Se intentaron diversas estrategias para aumentar la posibilidad de respuesta a esta invitación: a) promoción a través de anuncios en los tabloneros de edicto de las instituciones, b) comunicaciones por correo postal y/o vía telefónica desde la institución participante, c) solicitud a las instituciones para que pongan en sus páginas web por un periodo de un mes un anuncio (pop up) que lea : “Si eres egresado de “tales programas”, accede aquí” – con la información relevante al estudio, y d) solicitarle a los enlaces de las asociaciones profesionales pertinentes que promuevan la participación en el estudio en sus respectivas instituciones. Se invitaron a las personas a participar, no obstante, no se logró confirmación de suficientes egresados para formar, al menos, un grupo focal. Al carecer de respuesta por parte de los egresados, se procedió a modificar la metodología, revisar los instrumentos relacionados a esta fase, someter revisión al protocolo del IRB en cada

institución y, una vez recibida la aprobación, se procedió a invitar a egresados a través de correo electrónico y/o teléfono para luego coordinar las entrevistas.

Análisis – Se realizó un análisis de estadísticas descriptivas para los datos sociodemográficos y análisis de contenido para las entrevistas. las entrevistas fueron grabadas y se transcritas. Para este análisis se repitió el mismo proceso descrito en la Fase I (reclutamiento y adiestramiento de jueces, categorización, análisis, consenso, N-VIVO).

La siguiente tabla ilustra la correspondencia de cada fase con las preguntas de investigación:

Tabla 1

*Correspondencia de las fases propuestas y las preguntas de investigación*

Fase	Preguntas de investigación
I	1, 3,4
II	1, 2, 3,4
III	2, 3,4

### **Beneficio de Política Pública**

Las iniciativas de política pública que podrían surgir de los resultados de este proyecto tienen dos vertientes principales: aquellas que pueden implementarse en las instituciones concernidas y las que puede promover el CEPR.

#### **Iniciativas Institucionales**

1. Creación de incentivos académicos y financieros para aquellas personas que fomenten la investigación, desarrollen proyectos innovadores para promover la participación

estudiantil en experiencias prácticas que viabilicen mantener el conocimiento, destrezas y valores acordes a las exigencias actuales del mercado laboral.

2. Exigir como requisito para la contratación de nuevos facultativos/as y para la asignación de ascensos el realizar investigación que incorpore al estudiantado (en su relación con la industria) en su implementación.
3. Fomentar el desarrollo de actividades comunitarias que involucren a profesionales de empresas públicas y privadas, estudiantes y mentores/as.
4. Identificación de recursos que apoyen el desarrollo empresarial del estudiantado desde su área de concentración.
5. Desarrollo de programas para la capacitación de la facultad en métodos innovadores de enseñanza.
6. Fomentar proyectos colaborativos de práctica y servicio entre instituciones educativas públicas y privadas.
7. Promover la creación de una revista de todos los programas para publicar adelantos en el mercado laboral y oportunidades de empleabilidad.

### **Iniciativas del CEPR y otras Empresas**

1. Incentivar y monitorear la práctica estudiantil como factor importante en la acreditación de programas.
2. Solicitar un aumento en los fondos gubernamentales al deponer en vistas públicas sobre la calidad de la educación superior en PR para el desarrollo profesional de la Facultad con miras a lograr una educación de vanguardia.
3. Solicitar aumento en el presupuesto del Centro de Estudios y Documentación sobre la Educación Superior Puertorriqueña (CEDESP) para financiar proyectos que puedan

contribuir a la infraestructura de las instituciones mediante la compra de equipo que se atempere a las exigencias del mercado laboral (Ejemplo: cocinas, laboratorio de Justicia Criminal, Laboratorio de inversiones).

4. Promover la inclusión de la investigación como elemento necesario para el desarrollo de una economía basada en el conocimiento.

5. Ofrecer a los miembros de las Juntas Consultivas información basada en investigaciones recientes sobre los programas académicos a evaluar.

6. Revisar criterios para la otorgación y renovación de licencias universitarias relacionadas con estos programas académicos.

7. Promover evaluaciones recurrentes de la correspondencia entre la academia y la práctica.

## Capítulo 4

### Hallazgos y Resultados

Con el propósito de presentar y discutir los resultados de una forma organizada y efectiva, los resultados se presentarán de acuerdo a los procedimientos que se llevaron a cabo en cada fase y de acuerdo a las preguntas de investigación que fueron formuladas.

#### **Fase 1: Resultados del Análisis Documental**

La primera fase de esta investigación consistió de un análisis documental en los programas académicos identificados de las instituciones participantes. Para completar ese análisis, el primer paso fue desarrollar una lista de categorías, donde cada categoría está definida, con el propósito de facilitar la identificación y uso de cada una en los documentos utilizados.

Para el proceso, se le solicitó a cada director de los departamentos académicos, los documentos que se habían considerado importantes para contestar las preguntas de investigación. Los documentos consistieron de: prontuarios de cursos de concentración, informes de avalúo, propuestas desarrolladas por los programas académicos donde se pudiera identificar información relacionada al perfil del estudiante o egresado. En cuanto al acceso de la documentación identificada en la institución pública, el análisis documental se pudo realizar sin contratiempos, ya que todos los documentos fueron entregados. En la institución privada estuvimos limitados a llevar a cabo el análisis documental en sus instalaciones, lo que limitaba el tiempo disponible. En esta institución se tuvo que hacer una selección de los documentos, por tanto, se analizaron menos documentos en comparación con la institución pública.

Una vez se tuvo acceso a los documentos, se solicitó tres copias de cada uno, ya que era necesario que cada juez tuviera una copia. Cada juez llevó a cabo la categorización de los documentos de cada departamento académico de forma independiente, luego de finalizado el

análisis de cada departamento, se procedía a coordinar una reunión donde los tres jueces compartían su análisis y se decidía cuál sería la categorización que se dejaría registrada. Esta decisión se escribía en una de las copias, luego uno de los asistentes de investigación procedía a entrar la categorización en el programa N-VIVO. Al finalizar la entrada de todos los datos, el resultado fue un informe de categorías, en el cual se identifica cada categoría, la información que fue asignada bajo cada una, así como el documento en el cual se encuentra.

En el informe final se pudo evidenciar categorías que no estaban directamente relacionadas a los objetivos específicos de esta investigación. No obstante, se dejaron incluidas todas las categorías en el informe, ya que la información recopilada puede ser considerada para otras investigaciones.

Para la presentación y discusión de los resultados del análisis documental, se identificaron las categorizaciones que respondían a la primera pregunta de investigación, la cual fue formulada de la siguiente forma: ¿Cuáles son las destrezas y conocimientos que se desprenden de los documentos y entrevistas sobre oferta académica en los programas de bachillerato en Administración de Hoteles y Restaurantes, Justicia Criminal y Administración de Empresas de dos instituciones de educación superior?

### **Administración de Hoteles y Restaurantes**

Las destrezas y conocimientos que se desprenden de la documentación analizada fue la siguiente.

*Destrezas y conocimientos en contabilidad* – los estudiantes desarrollan destrezas relacionadas a contabilidad, estadísticas, estudio y análisis de estados financieros, todo esto aplicado al campo de los hoteles y restaurantes. En este sentido cumplen con lo establecido por la agencia acreditadora, según expresado en la descripción del prontuario de un curso de

concentración “Estudio del sistema de contabilidad para hoteles y restaurantes, según establecido por la American Hotel and Lodging Association”. También cumplen al ofrecerle a los estudiantes las destrezas relacionadas con la interpretación y análisis de estados financieros, ya que también incluyen en el prontuario de otro curso lo siguiente “En este curso se incursiona en la interpretación y en el análisis del estado financiero de una operación hotelera y de un restaurante, preparado según las normas de la American Hotel & Lodging Association”. Es decir, la enseñanza de estas destrezas están establecidas como requisito por la agencia acreditadora y la institución cumple con la misma al diseñar los cursos considerando estos requisitos.

*Destrezas y conocimientos en administración gerencial, aplicados al campo de hoteles y restaurantes* – como parte del currículo académico, los estudiantes completan varios cursos donde se desarrollan destrezas y conocimientos relacionados a la gerencia de hoteles y restaurantes. Estas destrezas y conocimientos se les ofrece desde un nivel básico o introductorio, según descrito en varios prontuarios “Introducción al funcionamiento administrativo del hotel moderno, los diferentes departamentos y la interdependencia de sus funciones, procesos, conceptos y principios de la teoría administrativa” (según indicado en un prontuario); “Introducción al lenguaje y a los sistemas de operaciones comerciales de alimentos y bebidas...”; e “Introducción al amplio campo de viajes y turismo...”.

Luego de exponer al estudiante a unas destrezas y conocimientos generales y básicos, a través de otros cursos los estudiantes tienen la oportunidad de desarrollar destrezas y conocimientos que son necesarios para desempeñarse en el campo de los hoteles y restaurantes. Específicamente, a través de los cursos y según evidenciado en los documentos analizados, se ofrecen las siguientes destrezas y conocimientos: manejo apropiado de los alimentos y bebidas;

arte culinario; producción de alimentos; servicio de alimentos; servicio al cliente; gerencia y mercadeo de los servicios hoteleros. Según descrito en varios prontuarios, los estudiantes aprenden sobre: "...abastecimiento de alimentos y bebidas en una empresa de servicios"; "la historia, el desarrollo, el vocabulario, los ingredientes y los equipos necesarios para el desarrollo de menús y recetas"; "problemas técnicos y mecánicos de la planta física de un hotel"; "técnicas y procedimientos requeridos en la producción de alimentos en grandes cantidades"; "estudio y manejo del ambiente de bienes raíces y propiedad inmueble en el segmento de la administración de hoteles".

*Práctica en el campo* – Además de las destrezas y conocimientos que los estudiantes adquieren y desarrollan a través de los cursos en la sala de clases y laboratorios, a los estudiantes se les requiere completar prácticas en el campo de hoteles y restaurantes. Según descrito en los prontuarios de las prácticas y los cursos identificados como Capstones, los estudiantes adquieren experiencias cumpliendo horas trabajando en diversas áreas en hoteles con los cuales las instituciones mantienen acuerdos de colaboración. Además de destrezas específicas del campo, los estudiantes adquieren otras destrezas que son necesarias para la búsqueda de empleo, tales como: "preparación de resumé"; "como prepararse para una entrevista de empleo"; "como vestir profesionalmente"; y "destrezas de comunicación efectiva".

*Otras destrezas* - Otras destrezas que el estudiante debe poseer una vez finalice su bachillerato, según descrito en la documentación analizada, son: "destrezas de trabajo en equipo; habilidades para la solución de problemas; y destrezas de pensamiento crítico; valores éticos, culturales y sociales", así como destrezas en comunicación verbal y escrita, tanto en español, como en inglés. Por otro lado, los programas participantes establecieron como metas: que los

estudiantes desarrollen “destrezas de trabajo en equipo; habilidades para la solución de problemas; pensamiento crítico; y uso adecuado de recursos tecnológicos”.

En general y según evidenciado en la documentación, el programa académico de Administración de Hoteles le ofrece a los estudiantes las destrezas y conocimientos relacionadas al campo, desde un nivel básico, hasta uno más específico, considerando las diversas áreas donde se pueden desempeñar en un hotel o restaurante. Además de las destrezas y conocimientos que obtienen en un salón de clases, los laboratorios le ofrecen la oportunidad de practicar y aplicar lo aprendido. Por último, las prácticas a las cuales son expuestos, les ofrece la oportunidad de aplicar lo aprendido en el campo en el cual se estarán desempeñando. Además de que también se preparan en otros aspectos relacionados a la búsqueda de empleo.

### **Justicia Criminal**

El programa de Justicia Criminal se describe como uno interdisciplinario, según evidenciado en la documentación analizada, este programa ofrece “una variedad de cursos de disciplinas tales como la sociología, filosofía, historia, psicología, el derecho, la administración pública, criminología, los idiomas y las ciencias de las computadoras, entre otros”.

Específicamente y según detallado en el currículo, los estudiantes toman cursos como “Introducción a la Psicología”, “Pensamiento crítico y redacción argumentativa”, “Aplicación del análisis estadístico por computadoras”, además de los cursos introductorios y más avanzados sobre sistema penal, leyes y procesos de investigación criminal. En general, a través de este currículo y según establecido por las metas institucionales, esta preparación busca “desarrollar profesionales competentes que posean un amplio conocimiento teórico en el campo de la psicología forense y en los métodos de investigación científica y lo apliquen en áreas específicas del sistema legal”. También buscan “desarrollar profesionales competentes en el servicio público que sirvan de

modelo a su comunidad, que posean las destrezas intelectuales y técnicas necesarias en la prevención del crimen y en la protección de la ciudadanía” (Filosofía del Programa de Justicia Criminal).

Las destrezas y conocimientos que se desprenden de la documentación analizada se describen a continuación:

*Destrezas y conocimientos a nivel básico o general* – Como parte del bachillerato, se le ofrece a los estudiantes cursos que brindan las destrezas y conocimientos necesarios para introducir a los estudiantes en el campo. Es decir, le ofrecen un conocimiento general y amplio sobre los temas y las destrezas que estarán desarrollando a un nivel más profundo o específico en el transcurso de su bachillerato. Como temas básicos o introductorios, los estudiantes son expuestos al estudio de los componentes de la policía, tribunales y agencias correccionales. Además, deben adquirir conocimientos relacionados a leyes, reglas procesales, derecho penal y procedimiento criminal, así como el proceso de rehabilitación del delincuente.

*Destrezas y conocimientos específicos para ser aplicados en el campo* – en un nivel más específico “los estudiantes son expuestos al estudio del Sistema de Justicia Criminal de Puerto Rico, dando énfasis al punto de vista procesal, específicamente, se enfatiza en los aspectos de denuncias, interrogatorios a sospechosos, arrestos, registros, allanamientos, procedimientos para la identificación de sospechosos. Incluye la presentación criminal a seguirse ante los tribunales iniciando con la vista de determinación de causa para arresto hasta el pronunciamiento de sentencia y los posibles procedimientos judiciales con posterioridad a la sentencia. Se analiza la jurisprudencia esencial tanto en el Tribunal Supremo local como el Tribunal Supremo de los Estados Unidos” (según descrito en un prontuario).

En cuanto al proceso de entrevista e interrogatorio, los estudiantes tienen la oportunidad de desarrollar estas destrezas en más de un curso. En un primer curso los estudiantes son expuestos al estudio general de la investigación criminal, en un segundo curso se “estudia la aplicación de técnicas avanzadas de investigación criminal al esclarecimiento de delitos que no involucran muertes. Los/as estudiantes podrán investigar y evaluar la naturaleza y extensión del “modus operandi” del crimen organizado. Se estudiarán entre otros, los crímenes de cuello blanco, drogas, lavado de dinero, fraude, delitos económicos, delitos cibernéticos y corrupción gubernamental” (según descrito en un prontuario). Otras destrezas relacionadas al campo que los estudiantes tienen la oportunidad de desarrollar son: “la psicología y su aplicación en el sistema de justicia criminal; la solución de problemas en el área de justicia criminal; y conocimientos sobre los estándares éticos del contexto de la justicia criminal” (Prontuarios del programa académico).

*Práctica en el campo* – Como parte de los requisitos del bachillerato, los estudiantes cumplen con una práctica en el campo. La misma debe ser completada en una agencia pública o privada que ofrezca servicios en el área de Ley y Sociedad. Según descrito en un prontuario, mediante esta práctica se “Pretende compenetrar a los estudiantes con los problemas funcionales reales de estas agencias. Enfatiza en la práctica de las teorías aprendidas en otros cursos.” En este sentido, a través de la práctica los estudiantes tienen la oportunidad de aplicar todo lo aprendido en un ambiente real de trabajo mientras también tienen la oportunidad de obtener una oportunidad de empleo. Por otro lado, las prácticas también son utilizadas como un recurso idóneo para que las instituciones mantengan los canales de comunicación adecuados con las agencias e instituciones que estarán reclutando a los egresados. En este sentido, una de las instituciones participantes documenta que ellos elaboran un cuestionario el cual es administrado a patronos, el mismo es elaborado por la Vicerrectoría Asociada de Avalúo en colaboración con la facultad de la Escuela

de Ciencias Sociales y Humanas, a través del mismo pretenden obtener la percepción de los patronos en torno a cómo debe ser la preparación de los estudiantes y la calidad de los egresados de la institución. Este cuestionario se administra cada tres años.

Además de la práctica que los estudiantes realizan en una agencia o institución, a través de trabajos realizados en cursos los estudiantes también ponen en práctica lo aprendido. Como es el caso de requisitos como: “ejercicios de práctica para desarrollar habilidades en técnicas y entrevistas e interrogatorios (la puntuación de este trabajo tiene un peso de 10% de la nota final del curso, según establecido en un prontuario); otro trabajo incluido en un prontuario es “Diseño, grabación de una entrevista y un interrogatorio”; también realizan “ejercicios prácticos de situaciones de hechos” y trabajos de investigación (según detallado en prontuarios).

*Otras destrezas* – Además de las destrezas y conocimientos relacionados al campo específico de la justicia criminal, los estudiantes tienen la oportunidad de desarrollar otras destrezas, tales como: “las relaciones interpersonales efectivas y el trabajo en equipo; el respeto y aceptación de la diversidad humana; análisis y pensamiento crítico; Informática y computadora”; “Manejar efectivamente los programas de computadoras según los estándares en el mercado de empleo”; “Aplicar de forma adecuada las herramientas tecnológicas disponibles para el acceso y manejo efectivo de la información y la comunicación” ; “Demostrar dominio del vernáculo y usar efectivamente el inglés”; y “Desarrollar destrezas de trabajo en equipo para funcionar adecuadamente en nuestro diario vivir” (Prontuarios del programa académico). Otras destrezas y conocimientos que se le ofrecen al estudiante están enfocadas en lograr profesionales con altos valores éticos, también esperan que como profesionales puedan “ejercer un liderazgo efectivo y ser agentes de cambio social en la comunidad”, también buscan que sea un profesional que pueda “apreciar la honestidad, la objetividad y la ética profesional en el ejercicio de sus funciones”.

En cuanto al conocimiento de la institución sobre el estado laboral de sus egresados, la institución administra un cuestionario a egresados el cual es elaborado por la Vicerrectoría Asociada de Avalúo con la colaboración de la facultad de la escuela. “En este cuestionario explora el estado laboral del egresado y su opinión sobre los procesos académicos que le fueron ofrecidos en la universidad”. Es a través de los resultados de este cuestionario que pueden identificar dónde se están desempeñando sus egresados y si las destrezas y conocimientos adquiridos en la carrera universitaria los preparó efectivamente para ejercer las funciones que tengan asignadas.

En general y según evidenciado en la documentación, el programa académico de Justicia Criminal le ofrece a los estudiantes las destrezas y conocimientos relacionadas al campo, desde un nivel básico, el cual se refiere a unos conocimientos amplios sobre el sistema judicial, investigación criminal y procesamiento, hasta uno más específico, donde los estudiantes tienen la oportunidad de desarrollar y poner en práctica destrezas específicas del campo como, investigación criminal, interrogatorio y entrevistas. Además de las destrezas y conocimientos que obtienen en un salón de clases, la práctica que llevan a cabo les ofrece la oportunidad de practicar y aplicar lo aprendido. Por último, el programa enfatiza a lo largo de su currículo el desarrollo de un sentido de responsabilidad social que garantice un profesional que mantenga una conducta ética tanto en el ambiente laboral, como en su vida personal.

### **Administración de Empresas**

A través de la documentación analizada, el programa de Administración de Empresas se describe como uno que busca desarrollar líderes en el campo, que sean agentes de cambio en una sociedad tecnológica y cambiante (según indicado en Informe anual). El currículo que ofrecen las instituciones participantes evidencia cursos que trabajan con destrezas y conocimientos que

son necesarios para desempeñarse en cualquier empresa. Además, se trabajan destrezas y conocimientos que son necesarios a nivel profesional, pero que son destrezas básicas que todo empleador busca al momento de reclutar. A continuación se identifican y describen brevemente las destrezas y conocimientos que fueron identificados a través del análisis documental.

*Destrezas específicas del campo* – Algunas de las destrezas y conocimientos específicos que los estudiantes tienen la oportunidad de desarrollar a través del programa académico son: “los principios y las prácticas generales de la negociación colectiva, sus etapas, estrategias, interpretación y ejecución”; “procesos y soluciones de las denuncias, quejas y mediaciones”; “construcción de teoría e investigación empírica de las ciencias del comportamiento al proceso de las relaciones laborales” ; “gerencia estratégica”; “analizar y tomar decisiones sobre el área de las relaciones de trabajo en un lugar cambiante, competitivo y complejo; plagado de pactos económicos, competencia internacional y diversidad cultural”; “integrar la construcción de teoría e investigación empírica de las ciencias conductistas a las relaciones laborales” (según indicado en algunos prontuarios). Según evidenciado, estas destrezas que se les ofrecen a través de los cursos, son destrezas muy necesarias en las compañías y agencias que cuentan con organizaciones que velan por los derechos de los empleados. Por otro lado, también son destrezas que son necesarias desarrollar si se desea obtener una posición de liderazgo en una organización. Relacionado a esto, cuando se habla de liderazgo, también es necesario considerar las destrezas y conocimientos que se apliquen para lograr que una organización o compañía sea más productiva, en este sentido, los estudiantes aprenden sobre los procesos de: “Analizar y evaluar efectiva y eficientemente los procesos de operaciones de modo que garantice la calidad del producto y del servicio”; “Analizar el impacto del proceso decisional de la gerencia de producción en las áreas de mercadeo, finanzas, contabilidad y recursos humanos”; “Evaluar

efectivamente los procesos de producción de modo que logre un producto o servicio de calidad a un costo competitivo”; y “Conocer y aplicar estrategias para las diez decisiones críticas de la administración de operaciones” (según detallado en un prontuario).

Otras destrezas específicas del campo que se les ofrecen como parte del programa académico están relacionadas a las matemáticas, la estadística y las finanzas. Todas enfocadas en que, como profesionales, puedan tomar decisiones apropiadas para el desarrollo efectivo de una corporación. Por otro lado, algunos de los trabajos que los estudiantes completan como parte de los cursos son (según detallado en algunos prontuarios): informes orales, discusión de casos, discusión de análisis de películas, trabajo de investigación utilizando los recursos bibliotecarios, lecturas de revistas especializadas y periódicos. También desarrollan planes de negocios, redactan ensayos, sobre temas relacionados como “Ética y la Responsabilidad Social y su aplicación a la empresa creada”.

*Otras destrezas* - A través de trabajos requeridos a los estudiantes mencionados anteriormente, también desarrollan otras destrezas, como comunicación oral, pensamiento crítico, análisis, destrezas de investigación y redacción. En este sentido, algunas de estas destrezas también las trabajan enfocadas en el campo de administración de empresas, “énfasis a las destrezas de comunicación escrita y verbal en el desarrollo, defensa y evolución de la Gerencia Estratégica” (según indicado en un prontuario). Por otro lado, otras destrezas que se trabajan a lo largo del programa académico y que son evaluadas en los procesos de avalúo, son: las destrezas interpersonales y las destrezas para el trabajo en equipo. Finalmente, otras destrezas que son consideradas importantes en el ambiente laboral y que también trabajan con los estudiantes son: trabajar con su imagen y presencia profesional; trabajar con el estrés, tanto en el aspecto personal, como profesional, demostrar prácticas éticas, y el reconocimiento del éxito no

solo en el aspecto material (según evidenciado en varios prontuarios). A través de varios prontuarios se evidenció, además, el uso de diversas estrategias que fomentan el desarrollo del pensamiento crítico tales como: trabajos cooperativos, análisis de situaciones, solución de problemas, y simulaciones electrónicas. En cuanto al pensamiento crítico, se evidenció que trabajan esta destreza (según descrito en prontuarios), dándole un especial énfasis a la toma de decisiones en los negocios, aspecto que resulta importante para desempeñarse efectivamente en el ambiente laboral.

Luego de analizar la documentación correspondiente a este programa académico y de clasificar la información bajo las diversas categorías previamente identificadas, se pudo evidenciar que el programa académico ofrece destrezas básicas relacionadas a los negocios, destrezas más específicas y avanzadas, así como otras destrezas que también son relevantes para desempeñarse en el ambiente de los negocios. No obstante, y a diferencia de los otros dos programas académicos, no se evidenció la existencia de un curso o requisito de práctica que le permita a los estudiantes aplicar lo aprendido en un ambiente de negocios real. En cuanto a la oportunidad de aplicar lo aprendido, los estudiantes solo trabajan con análisis de casos, situaciones y simulaciones que llevan a cabo en la sala de clases. En este sentido, resulta necesario considerar analizar esta ausencia de práctica y enriquecer el programa con este tipo de experiencia, ya que puede ayudar al estudiante a adquirir una experiencia que, de otra forma, no obtendría los mismos resultados.

## **Fase 2: Resultados de las Entrevistas Realizadas**

### **Resultados de las entrevistas realizadas a Directores de los programas académicos participantes**

La segunda fase de esta investigación consistió de entrevistar a seis directores de los programas académicos de bachillerato en Justicia Criminal, Administración de Empresas y Administración de Hoteles y Restaurantes; tres de éstos de la institución pública y tres de la institución privada. Se propuso, como primer objetivo, identificar y describir la oferta académica en los programas de bachillerato antes mencionados. Para esto se realizó una entrevista de quince preguntas a los directores de dichos programas. A continuación se presenta un resumen de las entrevistas con sus respectivas respuestas.

La primera pregunta buscaba examinar la oferta académica y los bachilleratos que ofrecen como parte del mismo. En el caso del programa de Justicia Criminal estos respondieron que ofrecían un Bachillerato en Ciencias Sociales con concentración en Justicia Criminal.

En el caso de los directores de Administración de Empresas, ellos indicaron que se ofrecen Bachilleratos en Administración de Empresas uno dirigido al programa de Gerencia, otro dirigido al área de Finanzas y otro en Sistemas de Oficina. En cuanto al programa de Administración de Hoteles, la descripción que ofrecieron los directores de este programa evidenció que ofrecen un bachillerato, que es el bachillerato en Administración de Hoteles y Restaurantes, pero que el mismo tiene dos áreas de énfasis: énfasis en el área de administración de hoteles y énfasis en el área de servicios de alimentos y bebidas. Además ofrecen tres bachilleratos; uno en Gerencia Culinaria, uno en Administración de Hoteles y uno en Planificación de Eventos y Convenciones.

Una vez identificados los programas académicos participantes, según mencionados por los directores de cada departamento académico, se formularon las preguntas necesarias para responder a las preguntas de investigación. En cuanto a la primera pregunta de investigación ¿Cuáles son las destrezas y conocimientos que se desprenden de las entrevistas sobre la oferta académica en los programas de bachillerato en Administración de Hoteles y Restaurantes, Justicia Criminal y Administración de Empresas de dos instituciones de educación superior? A continuación se presenta la respuesta, considerando los datos obtenidos a través de las entrevistas realizadas a los directores de cada programa académico participante.

### **Administración de Hoteles y Restaurantes**

Los directores del programa de Administración de Hoteles, describen el bachillerato como una herramienta que prepara a los estudiantes para entrar al mundo de la hospitalidad y el turismo, especialmente la hospitalidad, que es la gastronomía y el alojamiento. El propósito es preparar los estudiantes para que tengan las destrezas y conocimientos básicos que debe de tener un gerencial de la industria. Al definirlos en general, todos son muy completos, enfocados más hacia la gerencia, hacia lo que es preparar un estudiante con competencias gerenciales y conocimientos administrativos. Aprenden destrezas de como cocinar, como cortar, temperatura de cocción de alimentos, etc., creatividad, entre otros temas, pero luego continúa con dos años del aspecto gerencial administrativo: recursos humanos, ventas y mercadeo, un poco de planificación estratégica, toma de decisiones, etc. Al observar el énfasis en administración de hoteles, dentro de su enfoque, va más centrado hacia lo que es administración de hoteles desde la perspectiva de servicio al cliente del área de *rooms division*. En los hoteles se encuentran divisiones, aunque toca también, dentro de su preparación, un poquito de casino, un poquito de alimento y bebida, contabilidad, recursos humanos y otras áreas.

Según indicado en una de las entrevistas, este currículo lo revisaron hace dos años pero sus resultados no complacieron a los directores del programa de Administración de Hoteles. Debido a esto piensan retomar un poco lo que estaban haciendo en el currículo anterior, porque sienten que el egresado salía más fuerte. Y esto es lo que se encuentran trabajando actualmente. También añaden que no pueden estar satisfechos con el currículo actual por que deben de estar en una constante búsqueda de mejorar el mismo y a pesar de que es un programa bastante completo, que prepara al estudiantado en aspectos locales e internacionales; es un programa que sin duda puede mejorar.

Según descrito en las entrevistas, el proceso de avalúo es uno bastante complicado, pero los directores del programa de Administración de Hoteles llevan haciéndolo, o tratando de hacerlo, por casi diez (10) años. Utilizan diferentes herramientas de avalúo, la más común de todas es la de pre y pos prueba, entre otras.

A nivel de programa, según comentaron, no han llegado a ese nivel. Los directores cuentan con un coordinador de avalúo, un facultativo y también hay un vicerrector de avalúo en la institución, además de una vicerrectora de calidad y efectividad. Los tres mano a mano trabajan consistentemente en los procesos de avalúo de los programas y de los cursos. Así que se hace un proceso de avalúo de cursos y se hace un proceso de avalúo del programa. Los cursos se hacen todos los semestres, se van escogiendo de manera aleatoria, X curso y eso se va tabulando y midiendo y cerrando el proceso de avalúo. Puede que no se haga el mismo año, pero puede que si este año se hizo para gerencia culinaria, pues el año que viene se hace para eventos y confecciones y el año que viene se hace para hotelería y artes culinarias y así sucesivamente.

### **Justicia Criminal**

Los directores de Justicia Criminal describieron cada uno de sus programas como uno que se dirigía a estudiar los aspectos administrativos del Sistema de Justicia, establecer lo que es la ley penal, la ley criminal, los procedimientos criminales y la investigación criminal. Por otro lado, indicaron que tienen un enfoque hacia lo forense con los cursos de visión general de las ciencias forenses y el de psicología forense en el sistema de justicia. De igual forma, el programa académico busca que el estudiante adquiera las destrezas de redacción, de la utilización del inglés como segundo idioma, entre otras. También ofrece cursos de psicología; desde psicología básica, psicología social, psicología de la diversidad, entre otras.

Se consideró necesario indagar en cuanto a la participación de los directores del departamento en la implementación del currículo actual. Respecto al programa de Justicia Criminal, expresaron que a veces los directores puede que no sean partícipes en la implementación del currículo pero, en caso de serlo, intentan actualizarlo a las necesidades actuales del campo laboral.

Una vez identificadas las destrezas y conocimientos que se ofrecen en la oferta académica, se consideró necesario indagar sobre los procesos de avalúo. La tercera pregunta formulada durante la entrevista requería que cada director ofreciera una descripción del proceso de avalúo que han llevado a cabo en los programas académicos de su bachillerato. Entre los procesos de avalúo que se describieron en Justicia Criminal; cabe destacar que algunos cambios se desprenden de los documentos analizados como parte del proceso de atemperar el programa para someter una propuesta con el fin de alcanzar una certificación profesional. El proceso de avalúo comienza desde la misión institucional, los objetivos de la institución, entre otros. La idea del mismo es identificar el concepto del programa, cual es el perfil del egresado, cuales son las

competencias que se quieren desarrollar, etc. Luego de eso, se realiza la evaluación del programa.

### **Administración de Empresas**

Los directores de Administración de Empresas describieron sus programas como unos atemperados a las necesidades del mercado laboral. En el caso del programa de gerencia, se añadieron cursos en administración, enfocados mayormente al área empresarial, además de la planificación y operaciones, recursos humanos, manejo de los recursos humanos, etc. En el caso de finanzas, se añadió un curso que es un seminario de investigación, dado a las áreas de finanzas y en el caso de gerencia, otro de investigación enfocado al área empresarial. Así se les ofrece a los estudiantes la oportunidad de, no solamente de tomar cursos generales, si no de tener experiencias en la investigación y la práctica.

Según expresado por los directores de Administración de Empresas, ellos participan de la revisión de las secuencias curriculares. Se revisan todas las secuencias curriculares y ahí se procede a trabajar por área. También se reúnen con los profesores de cada uno de los grupos, los de mercadeo, gerencia, contabilidad, sistemas de oficina, sistemas de información, etc. y en esa reunión se sugieren los cursos.

Es importante destacar que, al indagar sobre el proceso de avalúo, se informó que el departamento de Administración de Empresas está llevando el proceso de avalúo desde el 2010, esto debido al desarrollo de una certificación y para cumplir con los requerimientos de la Middle States Commission on Higher Education (ambos procesos van más o menos a la par).

Según descrito, todos los programas tienen un proceso de avalúo que básicamente se organiza en tres áreas. Se realiza el avalúo de los cursos como tal, proceso para el cual se cuenta con un coordinador de avalúo, que a su vez trabaja en conjunto con el Vicerrector Asociado de

Avalúo. O sea, que hay un plan de avalúo de la Universidad y un plan de avalúo de la Escuela y cada programa académico tiene un plan de avalúo. Entonces eso requiere que los prontuarios se revisen cada tres años o menos, hay un ciclo de revisión de programa, el mismo establece que todos los años se revisa un programa y eso está establecido en un calendario. Se realizan comparaciones con universidades fuera de Puerto Rico y entonces se hace un curso de simulación y los resultados de los estudiantes en la simulación, se comparan con un banco de 3,500 Universidades fuera. Así se logra identificar en distintas áreas cómo los estudiantes se desempeñan, relacionados con los otros, y eso ayuda a mejorar los cursos, el currículo, los libros, los profesores, y entonces se hace un plan de acción después que se hace la revisión y el plan de acción se implementa y se mide si el plan de acción en realidad tuvo éxito o no.

En cuanto a la segunda pregunta de investigación: ¿Cuáles son las destrezas y conocimientos que se requieren para la empleabilidad de egresados en el campo de Administración de Hoteles y Restaurantes, Justicia Criminal y Administración de Empresas? A continuación se presenta la respuesta considerando los datos obtenidos a través de las entrevistas realizadas.

### **Administración de Hoteles y Restaurantes**

Los directores del programa de Administración de Hoteles cuentan con una junta consultiva que les dejó saber que ingredientes incluir en ese currículo. No obstante, según expresado en la entrevista, el nuevo currículo creó unos énfasis que, según su opinión, lo que hizo fue diluir en dos lo que antes se le ofrecía a un estudiante. También comentan que tienen una Junta Asesora. Así que es una composición bien interesante y bien diversa, con la intención de diversificar los programas y de manera tal que cuando les traen los insumos de las necesidades de la industria pues no lo ven desde la perspectiva solo de hoteles y de la industria

de la hotelería, si no desde todas las industrias. Esta composición de la junta tiene vigencia de dos años, así que cada dos años o los cambian o los mueven, y traen gente diferente. También crean grupos focales por áreas. Es decir, si desean identificar cómo ha cambiado el área de gerencia de hoteles, llevan a cabo grupos focales con gerentes de hoteles.

En el caso de Administración de Hoteles, según explicado por uno de los entrevistados: “un hotel es un lugar, un establecimiento, una operación que depende de muchas disciplinas, por ejemplo, un hotel normal tiene seis divisiones: alojamiento, que si no tiene alojamiento eso no es un hotel, alimentos y bebidas que es nuestra segunda vertiente, que sin eso es muy difícil que un hotel pueda funcionar, ese es el mundo de la hospitalidad, el alojamiento y la gastronomía, pero también proveen divisiones y disciplinas como la contabilidad, como los recursos humanos, ventas y mercadeo, ingeniería hotelera, la finanza y la contabilidad, los recursos humanos, la ingeniería, las ventas y mercadeo”. Dentro de cada una de estas divisiones existen un sin número de departamentos. A cada división se le crea un curso donde los estudiantes, como mencionaron anteriormente, cogen las destrezas y conocimientos básicos para entrar al mundo gerencial, al mundo de los hoteles y los restaurantes. Aprenden cortes de vegetales, métodos de cocción, un poquito de historia de los alimentos, temas de creatividad, todo el aspecto culinario. Adquieren muchas destrezas de toma de decisiones, análisis, planificación, concepto de recursos humanos, venta, mercadeo, administración, contabilidad, destreza técnica porque aprenden de los sistemas operativos, así que aprenden de lo que es micros, fidelio, opera y también aprenden de lo administrativo gerencial porque toman los cursos gerenciales sobre este tema. Ellos piensan que las destrezas que más aprenden son diversas, de destrezas técnicas hasta destrezas motoras, hasta destrezas de aplicación, que eso es lo más positivo del currículo. Tienen un enfoque más

holístico en preparar ese estudiante de esa manera, con diversas destrezas. Y hay que buscar la manera de inyectar sentido común, que es lo que la industria les pide mucho.

Los directores de Administración de Hoteles comentaron que cumplen con los cursos generales que les exige la institución. Cumplen con los cursos medulares de ambos programas, cursos de concentración y cursos electivos. Desde el punto de vista de la Escuela, los directores le prestan atención a todo lo que es concentración y dependen de los departamentos de servicios para cumplir con los requerimientos institucionales. Entonces, entienden que tal vez por ahí es por donde ellos deben doblar los esfuerzos, en que los cursos electivos se presenten de una manera más constante. Que los estudiantes reconozcan la importancia del curso. También tienen una apatía para las matemáticas, finanzas, sin embargo, y apoyando un poquito lo que se les preguntó, de que destrezas enseñan y... el mundo de la contabilidad en su currículo, tiene cinco cursos uno requisito de otro, o sea que toman cinco cuatrimestres de los nueve que existen en el currículo, para tomar contabilidad. También piensan que el bachillerato de gerencia culinaria es más concentrado a las destrezas técnicas, el de administración de hoteles y de eventos va más enfocado a las otras destrezas que mencionaron. Aunque el de gerencia culinaria también toca los otros aspectos, pues es artes culinarias, es una destreza motora, técnica, bien específica, que son las diferencias de cada uno. Los electivos, tal vez por la secuencia en que se ofrecen, que no es constante (según expresado por uno de los entrevistados).

Los directores del programa de hotelería, le dan un énfasis fuerte a la necesidad de fomentar la adquisición de destrezas fuera de lo ofrecido en el currículo. Ellos comentan que el estudiantado toma parte de muchas actividades extracurriculares. Estas buscan darle al estudiante más experiencia o una experiencia que no se puede obtener solamente tomando los cursos. Los laboratorios, por ejemplo, consisten en asistir a restaurantes locales para aprender sobre la

gastronomía local, de la parte cultural y de que estrategias se utilizan para tratar de maximizar las bondades de la disciplina de la actividad turística y hotelería y la gastronomía en general. Cada año, los directores viajan junto a los estudiantes a Europa, a Nueva York, Chicago, entre otros lugares, para formar parte de eventos y exposiciones de hoteles. También envían estudiantes becados por la Asociación de Hoteles y Turismo de Puerto Rico a un programa de inmersión en inglés, y asisten al congreso anual de la Confederación Panamericana de Escuelas de Hotelería, Gastronomía y Turismo de Latinoamérica y España. Cuentan con alrededor de 20 compañías internacionales que reclutan practicantes en Puerto Rico, cuentan con aproximadamente 100 a 150 centros de práctica disponibles para los estudiantes. También comentan que las prácticas son sumamente importantes y usualmente utilizan tres tipos de prácticas. La primera consta de participar en eventos o en restaurantes internos. La segunda consta de unas 500 horas de práctica requerida por el currículo, en hoteles, restaurantes, etc. Finalmente ofrecen varios internados hacia el extranjero que le permiten al estudiante trabajar y aprender fuera del país.

Los directores del programa de hotelería comentaron que cubren las destrezas que se requiere en los empleos. Pero a esto le añaden que es un proceso cambiante y que gracias a la junta consultiva, pueden mantener un constante mejoramiento del programa. También hacen un comentario sobre los perfiles del estudiantado y de cómo el currículo busca mejorar el perfil para que los estudiantes obtengan todas las capacidades y destrezas que buscan los patronos.

### **Justicia Criminal**

Según expresado por los directores del programa académico, ellos indicaron que han habido una serie de esfuerzos, como lo son las certificaciones, que se crearon para darle unos espacios a los estudiantes para que puedan afinar unas destrezas y sean más competitivos, una vez ellos completaran su grado. Pero esas certificaciones son optativas al estudiante. Por otro

lado, también se realizan evaluaciones de las estadísticas del Departamento del Trabajo, a nivel estatal y federal. Otro de los esfuerzos consiste en la evaluación del currículo para examinar si el mismo está alineado con el perfil del estudiante que se desea desarrollar.

Una de las preguntas de la entrevista se dirigía a saber si los directores estaban satisfechos con el currículo y si le harían cambios al mismo. En el caso de los directores de Justicia Criminal, se encontró un poco de insatisfacción y entre los cambios que propusieron se encontraba el de crear un plan estratégico en áreas de énfasis con lo relacionado a lo que es la certificación profesional. Se estipuló que “la sociedad nunca se detiene así que el currículo nunca se puede estar conforme con él”.

La séptima pregunta de la entrevista, buscaba exponer las destrezas aprendidas dentro de cada concentración. En el programa de Justicia Criminal se identificaron las siguientes destrezas: el uso de las computadoras, la toma de decisiones, el análisis estadístico, destrezas de comunicación, redacción de informes, técnicas de entrevista, definir los conceptos estructurales del sistema de justicia, conocer cuál es el perfil del profesional que trabaja en esa área, conocer la estructura de los tribunales, aplicar conocimientos en esa área, conocer la ley, conocer el derecho penal, la investigación criminal, el procedimiento criminal, cómo se da, conoce los derechos constitucionales de los individuos, conoce el deber constitucional del estado, la estructura del estado, nuestra estructura de gobierno, internacionalmente como a nivel federal, conoce y distingue entre el derecho anglosajón y el derecho romano, lo que es el “common law”, lo que es el derecho civil, el derecho civil romano, conoce el sistema correccional como se administra, técnicas de rehabilitación, conoce la prevención, conoce las leyes penales especiales, entre otras. También trabajan con las sustancias controladas, su legislación y prevención, trabajan el área de las ciencias forenses, la visión general de las ciencias forenses. De igual

forma, pueden analizar la estructura del sistema, dar recomendaciones en cuanto a esa estructura, aprenden sobre cómo redactar un plan de intervenciones y abuso de sustancias, trabajan en comunidad, trabajo en grupo, y competencias completas en el área de investigación. Todas esas destrezas las desarrolla el estudiante, adicional a conocer sobre la historia de Puerto Rico y definir los conceptos, la historia y cultura occidental en los cursos de humanidades, el idioma inglés, los conceptos básicos de su área e intermedios y avanzados en el área que se trabaja. También conocen y pueden definir e identificar sobre historia del arte y filosofía, que se le da esos cursos también en el área profesional y redacción, literatura, conocen sobre la literatura, todo eso, un universo.

La pregunta ocho de la entrevista buscaba exponer las destrezas en las cuales más se enfocaban y en las que menos se enfocaban a lo largo del programa académico. A esto, los directores de Justicia Criminal respondieron que en las que más se enfocaban eran en el uso de la computadora, la toma de decisiones, el análisis estadístico, la comunicación efectiva tanto oral como escrita en español y en inglés, análisis crítico, conceptualización del manejo de casos a través de experiencias prácticas, redacción de informes, técnicas de entrevistas, y destrezas básicas en la prevención. También conocer la ley, definirla y aplicarla. En lo que menos se enfocan, es en el aspecto del compromiso comunitario del estudiante.

La pregunta nueve de la entrevista estuvo dirigida a investigar cómo se fomenta la adquisición de las destrezas que no se cubren dentro del currículo. Para fomentar la adquisición de estas destrezas, los directores de Justicia Criminal ofrecen conferencias sobre temas de interés. Se invita al Departamento de Justicia y también mencionaron que se realizan ferias de empleo para que el estudiante conozca las áreas donde pueden ir a buscar trabajo. Finalmente, mencionaron que se ofrecen talleres prácticos, entre otras cosas.

La pregunta número diez de la entrevista pretendía investigar si el currículo cubre las destrezas y exigencias que pide el patrono al momento de reclutar estudiantes egresados/as del departamento. A lo que respondieron los directores de Justicia Criminal como que se busca que el patrono de su feedback en términos de cómo ve el desempeño de los estudiantes en los cursos de práctica y así poder cubrir lo que podría ser una debilidad o deficiencia. Sin embargo, esto no significa que la Universidad responda directamente a lo que diga el patrono. Identifican que el estudiante, cuando se gradúa, tiene muchas expectativas de comenzar a trabajar, por lo tanto, ese componente también se considera, pero no significa que vaya a determinar la oferta curricular o el diseño del currículo. Se entiende que actualmente el currículo cubre las áreas de conocimiento que debe tener el estudiante aunque no descartan que en un futuro se pueda mejorar.

### **Administración de Empresas**

En cuanto a los directores de Administración de Empresas, ellos expresaron que siempre hubo un reclamo de que el programa académico debía atemperarse a las exigencias y necesidades del mercado laboral. Específicamente, se identificó la necesidad de más conocimiento y destrezas que requerían para poder dirigir un negocio o para formar considerando las operaciones completas del negocio. Parte del proceso de revisión de los programas incluye una encuesta que se le realiza al patrono, y se une con lo que se recoge de las prácticas de los estudiantes con los supervisores. Toda esa información se contempla y eso es lo que se ve desde el plan de acción y en el avalúo se determina cómo eso impactó la secuencia curricular y se toma en consideración.

En cuanto a los directores de Administración de Empresas, los mismos respondieron que se encontraban satisfechos ya que el “feedback que han recibido de sus estudiantes ha sido bueno. Sin embargo, añadirían más cursos de práctica. En cuanto a las destrezas que se trabajan, los directores identificaron las destrezas de pensamiento crítico, toma de decisiones, matemáticas

(mayormente análisis) y relaciones humanas en el caso de la concentración de Gerencia. Por otro lado también instruyen destrezas conceptuales, afectivas, motoras y hay destrezas del componente de educación general, del componente profesional y del componente de concentración. Los directores también informaron que, en el caso de gerencia, se enfocan mucho en las destrezas de relaciones humanas, manejo de recursos humanos, destrezas de matemáticas, idioma y planificación, ética, liderazgo, contabilidad, tecnología, mercadeo, desarrollo organizacional y la toma de decisiones. En la que menos se enfocan es en las destrezas de educación general. El enfoque va dirigido a desarrollar destrezas profesionales.

Por otro lado, los directores de Administración de Empresas comentaron que las electivas libres se utilizan para el propósito de adquirir otras destrezas. También las organizaciones estudiantiles complementan mucho el trabajo que se hace académico ya que son organizaciones de tipo profesional. También cuentan con una coordinadora de preparación profesional que los ayuda en la parte de cómo hacer esa transición de estudiante a profesional, vestimenta, resumé, como hacer una entrevista, etc. Por otro lado, se ofrecen talleres y certificaciones de liderazgo y emprendimiento.

Los directores de Administración de Empresas entienden que aún falta un poco en su currículo para lograr cumplir con las expectativas de un patrono en ésta área ya que, por ejemplo, el currículo no prepara al estudiante para que sea completamente bilingüe, sin embargo los patronos lo exigen.

La tercera pregunta de investigación pretendía examinar: ¿Cómo compara el perfil de los egresados de los programas de bachillerato previamente identificados con las destrezas y conocimientos que se requieren para su empleabilidad?

La pregunta número once de la entrevista requería que los directores de los programas participantes describieran el perfil de los/as egresados/as de cada concentración.

### **Justicia Criminal**

Los directores de Justicia Criminal consideran que el programa tiene un perfil de egresado por especialidad pero cuando se examinan los elementos que ellos contemplan todavía podrían fortalecerse. En lo general, es un estudiante que investiga, que define conceptos, que sabe aplicar los conceptos, que analiza, es un estudiante que redacta para la investigación, que redacta en cuanto a lo legal, que conoce el formato de documentos legales de casos, de la estructura y también de la codificación que viene siendo el código civil, el código penal, conoce todo eso. Conoce las leyes, tiene conocimientos en la interpretación de esas leyes que viene siendo la hermenéutica, se trabaja mucho esa parte de la hermenéutica, la hermenéutica judicial, la hermenéutica legal. Conoce lo que es la legislación, como trabaja la legislación, también investigación de campo; en fin es un estudiante proactivo, que quiere aportar.

La pregunta número doce de la entrevista buscaba indagar en el conocimiento de los directores acerca de la paridad de los egresados en relación con las exigencias de los patronos. Los directores de Justicia Criminal respondieron que conocen acerca de esta paridad desde el perfil de los patronos. Se busca ver como es el profesional que los patronos están buscando y como esas destrezas que nosotros le brindamos son compatibles con ellos, sin que se pierda de perspectiva la misión de la Universidad. El perfil original del estudiante no necesariamente es lo que exige actualmente el cambio laboral. Pero con los cambios curriculares que se han hecho y la revisión sin despegarnos mucho del perfil, se ha llevado a las exigencias actuales, a que el estudiante tenga el conocimiento. Por lo menos, ese conocimiento y esa aplicación el estudiante

la tiene, así que esas destrezas, ese perfil y dentro de lo poco que se puede sacar del campo laboral lo conocemos.

La pregunta trece pedía que los directores explicaran si recopilan alguna información para identificar la percepción de los patronos en torno a sus egresados. Los directores de Justicia Criminal respondieron que si recopilan información y que se han estado trabajando unos cuestionarios para enviarle a los patronos para que den ese insumo. Otra de las áreas en las que se recopila información es en las prácticas; hay una evaluación que va dirigida a los patronos que reciben a esos estudiantes en sus prácticas para ver cómo fue su desempeño y como los conocimientos que ese estudiante mostró cumplen con las expectativas. Más que documentos la información que se recolecta es de oído; es un ejercicio que se hace a diario y no se documenta.

La pregunta catorce de la entrevista buscaba identificar la existencia de estrategias designadas al mejoramiento de la empleabilidad de los egresados. Los directores de Justicia Criminal respondieron que entre las estrategias dirigidas al mejoramiento de la empleabilidad se encuentra la creación de las certificaciones profesionales para mejorar esas técnicas y destrezas que el estudiante va adquiriendo. También cuentan con un centro de empleo que es de Innovación, Emprendimiento y Empleo, ese centro de empleo les brinda las herramientas a la facultad para preparar los estudiantes en el área laboral y ayuda a acomodar a los estudiantes en el área laboral.

### **Administración de Empresas**

Los directores de Administración de Empresas describieron el perfil del estudiante como uno que pueda planificar, organizar, dirigir, controlar un negocio. Que sea ético, que tenga valores, principios, que sea analítico. Que pueda conocer todo lo que es los retos a nivel de

globalización que se pueda dar a la internalización y que sea un continuo agente de cambio positivo para nuestra sociedad.

También conocen acerca de la paridad los directores de Administración de empresas ya se toma en consideración lo que el patrono quiere para alinearlo con el currículo. De esto se encargan en el comité de evaluación de programa. Por otro lado, los directores informaron que se trata de recopilar información anualmente desde los centros de práctica, la oficina de exalumnos que administra también y otros.

Entre las estrategias ofrecidas en Administración de Empresas para mejorar la empleabilidad de sus egresados, se encuentran los talleres que se ofrecen para el dominio de otras destrezas que le puedan ayudar a complementar las ya adquiridas. Están haciendo la asociación en ARTUS para poder incluirlos en la participación con la comunidad, llevar esas destrezas, aplicarlas a un proyecto en particular comunitario. También se pretende, a través de otra asociación estudiantil de finanzas, asesoramiento, que ese estudiante que aprende algo pues ayude también a la comunidad con sus destrezas y que vaya aprendiendo.

### **Administración de Hoteles y Restaurantes**

En el programa de Administración de Hoteles se muestran satisfechos y confiados de que los estudiantes van a ir a un Hotel o a un Restaurante o un lugar a fin con ambas operaciones y van a poder competir en un nivel de entrada al mundo gerencial de los hoteles y restaurantes. Y con el pasar del tiempo se han percatado que esos estudiantes que una vez se graduaron y llegaron allí nuevos con conocimiento teórico y alguna práctica, se han convertido en jefes de departamentos, en jefes de divisiones, dueños de propiedades, dueños de propiedades de alojamiento y restaurantes, también decanos en otras escuelas. En general, su perfil de egresado es un profesional altamente cualificado y preparado para enfrentar las necesidades locales e

internacionales, pero ese perfil de gerencia culinaria tiene conocimiento técnico de la cocina y tiene conocimientos gerenciales administrativos. En el perfil de hotelería, el perfil indica que es un estudiante que, igual tiene los conocimientos técnicos y tiene los conocimientos teóricos o administrativos. En cuanto al perfil del estudiante de eventos y convenciones, tiene más los conocimientos administrativos que técnicos. Los tres tienen un curso que les garantiza a los directores que los estudiantes, salgan con el perfil de cada programa específico.

Los directores de Administración de Hoteles comentaron que no andan muy mal, pero siempre tienen que estar al día y siempre tienen algo que se debe mejorar y siempre hay alguna crítica que reciben de la industria. También añaden que conocen muy bien la industria y la industria los conoce muy bien a ellos. Pero siempre que salen allá fuera reciben críticas constructivas y eso los ayuda un poquito a pensar que hacer en ese aspecto. Las reuniones trimestrales que se llevan a cabo, los grupos focales y la participación uno de los directores como miembro de junta de directores de la Puerto Rico Hotels and Tourism Association, mantiene activa la retroalimentación a la facultad, también la misma está inmersa en estas asociaciones, en diferentes comités de trabajo o actividades, así que ellos también tienen mano a mano contacto con la industria. Así que siempre se encuentran recibiendo feedback, lo cual requiere una constante supervisión al currículo para mantenerse al día con las necesidades de la industria.

Los directores del programa de Administración de Hoteles cuentan con una persona que se encarga del sistema de práctica. Este sistema de práctica que comprende tres cursos en donde se le requiere 200 horas de práctica en cada uno de esos cursos para un total de 600 y se rotan, o sea, tienen que rotar por todas las áreas de un hotel o un restaurante. También se hacen unas entrevistas, donde los directores envían unas encuestas a los patronos de satisfacción de nuestros egresados y satisfacción de nuestro practicante. Los patronos completan ese cuestionario o

entrevista donde los directores entonces tabulan esos resultados a través de la oficina de assesment, coordinadoras de práctica, y utilizan la retroalimentación para tomar decisiones o cambiar, modificar, etc.

Los directores del programa de Administración de Hoteles mencionan que siempre pueden ser mejores las estrategias. Un detalle mencionado por los directores es que la facultad la componen seis profesores a tiempo completo, nueve en el área de cultura turística y, si se suman los estudiantes de ambos programas, alcanzan casi 700. Aparte de esto mencionan que existen estrategias diversas. Una de estas es un centro de innovación, empleo y emprendimiento que colabora mano a mano con la escuela y los directores lo que hacen es que dan talleres, dan seminarios, dan diferentes mecanismos a los estudiantes para fortalecer su perfil, por decir así, para que estén más capacitados aun para afrontar el reto laboral, ya sea conseguir trabajo o conseguir ser promovido dentro del trabajo. Por ejemplo a través del CIEE, centro de innovación y emprendimiento, le dan talleres de vestimenta profesional, etiqueta profesional, como hacer una entrevista, como expresarse, como arreglar su resume, como estar preparado, también le dan coaching, etc. Que sin duda hacen esas actividades adicionales más allá del currículo para probar.

Otro de los objetivos de esta investigación constaba de identificar y describir las destrezas que se exigen para la empleabilidad en las concentraciones de Administración de Hoteles y Restaurantes, Justicia Criminal y Administración de Empresas para compararlas con las que los/as egresados/as reconocen como necesarias tras su graduación e inserción en el mundo laboral. Para esto, se entrevistaron a seis representantes de la industria para cada una de las áreas (tres del sector público y tres del sector privado) y un representante de la agencia de gobierno.

## **Resultados de las Entrevistas Realizadas a Representantes de la Industria de los Programas Participantes**

### **Descripción Sociodemográfica de los Representantes de la Industria de los Programas Participantes**

Para las entrevistas realizadas a los patronos se utilizó un cuestionario sociodemográfico de 15 preguntas para describir a esa población estudiada. Se pudo observar que la población, en su mayoría, era del género masculino, con edades de entre los 38 a 53 años. La mayoría de los entrevistados están casados y residen en el área urbana. Al menos cuatro, de los siete entrevistados tienen por lo menos un hijo.

En cuanto al último grado académico obtenido, la mayoría respondió contar con una Maestría. Entre las Universidades en donde obtuvieron sus grados, se observó variedad como la Universidad de Puerto Rico, la Universidad Interamericana, la Universidad del Turabo, American University y la Universidad Metropolitana. Las disciplinas estudiadas fueron Justicia Criminal, Administración de Empresas con concentraciones en Recursos Humanos y Gerencia.

Respecto al lugar de empleo tres de los siete entrevistados trabajan para el Gobierno de Puerto Rico, dos para la empresa privada, uno para el Gobierno Federal y uno en una Institución Académica. La mayoría de los entrevistados lleva trabajando mas de ocho años para la compañía.

En cuanto a sus ingresos mensuales, tres de los siete entrevistados respondieron ganar mas de \$7,001, dos respondieron ganar de \$5,001 a \$7,000 y los otros dos de \$3,001 a 5,000.

### **Administración de Empresas**

Como representante de una industria privada, se entrevistó a un Vice-presidente de mercadeo de una compañía de venta al detal, especializada en equipos electrónicos y servicio.

Según informado en la entrevista, en esta industria de la venta al detal siempre requieren puestos gerenciales que son gerentes de tiendas. En la mayoría de los casos, se les requiere a los candidatos para empleo el poseer un bachillerato en Administración de Empresas o el equivalente a dos o tres años de experiencia dentro de la posición. Así que no todos los gerentes tienen bachillerato y no es requerido si ya tienen los años de experiencia dentro de la industria. Ahora, el patrono aclaró que cuando se recluta a asistentes de gerente o empleados a tiempo completo o parcial que sean servicios y venta, pues no se exige ningún tipo de bachillerato. Realmente el mismo contrato lo estipula que es desde 18 años o más y no requiere ningún bachillerato.

En cuanto al patrono de una agencia pública, se entrevistó a un patrono de una compañía de turismo, la cual se encarga de promocionar a Puerto Rico como destino turístico a otros países. Según expresado por el patrono, las ofertas de empleo que ellos tienen son más bien tipo oficina, en Administración de Empresas. La mayoría son en Administración de Empresas, concentración en Contabilidad, Recursos Humanos, Mercadeo. Por ejemplo, en el área de Recursos Humanos ellos requieren un bachillerato en Administración de Empresas con concentración en Recursos Humanos. Si es en contabilidad, pues un bachillerato en Administración de Empresas con concentración en Finanzas o en Contabilidad o en auditoría. Depende de la necesidad, pueden ser puestos especializados si es en el mercadeo, pues se requiere administración de empresas con concentración en mercadeo.

En cuanto a las habilidades o cualidades personales que buscan en la persona al momento de reclutar, el patrono privado indicó que el servicio es el enfoque mayor, la habilidad de poder dirigir grupos y personas a nivel gerencial es lo más importante. Según expresado por el patrono “para mí un gerente que tenga la capacidad de influenciar sus equipos para poder llegar a unas

metas es lo más importante, junto con el trabajo de desarrollo de personal”. El patrono describe al gerente como un “trainer” y todo el mundo lo va a seguir como ejemplo de la tienda o del sitio donde esté. Por ejemplo, el patrono compartió su experiencia en un proceso de dos entrevistas, una a un empleado interno y otro externo, uno con su talento, sus estudios y su experiencia de más de 10 años en el mercado de venta al detal; y otro que lleva varios años en su compañía y no había tenido ese puesto gerencial. Ahí hacen una evaluación y piensan “mira vamos a ver quién más nos conviene. Tanto para nosotros y para ellos porque no queremos promover a alguien que en poco tiempo vaya a fallar en sus funciones, We don't promote to failure”. Ellos determinan si realmente esa persona está capacitada, si tiene el liderazgo para poder llevar a cabo todas las funciones y guiar un grupo y seguir hacia adelante, por lo que, en su experiencia, han promovido tanto muchos internos como externos. Por otro lado, el patrono público solo mencionó que buscan personas responsables y comprometidas.

Al cuestionarle si al momento de anunciar un puesto vacante, ¿utilizan las distintas concentraciones de un mismo programa como criterio de selección según las destrezas requeridas para el puesto? El patrono privado indicó que sí, y que casualmente muchas de las personas que tienen bachillerato es dentro de la concentración de Recursos Humanos. Aunque ellos consideran todas las ramas dentro de la Administración de Empresas. No obstante, ambos patronos entrevistados indicaron que no tienen prioridad en cuanto a las universidades de donde sean egresados, incluso, esa información está en el archivo del empleado, pero el patrono no sabría indicar de cuál universidad es egresado cada empleado.

Ambos patronos indicaron que tienen un perfil de puestos. Este perfil describe las funciones que va a desempeñar en ese puesto, los criterios, la naturaleza del trabajo y que requisitos mínimos debería tener la persona para poder ejercer las funciones de ese puesto.

Según informado por el patrono privado, en Puerto Rico ahora mismo hay plazas para tiempo parcial ya que necesitan rellenar 57 plazas en las próximas tres semanas. Para esas plazas llegan muchos estudiantes para trabajar por la temporada navideña y a ellos les encanta porque no tienen para ofrecerles tantas horas, solo 20 o 15 horas, para ellos es formidable porque pueden estudiar, mientras que a la vez ganan su dinero para comprar durante navidad.

En cuanto a las personas que reclutan por año, el patrono privado indicó que ellos son de 530 empleados a 580, en navidades pues crece a un poco más de 630, dependiendo de las expectativas de venta que tengan para la temporada. Por otro lado, el patrono público informó que este año publicaron de 11 a 12 convocatorias.

En cuanto a cuales son las exigencias laborales requeridas respecto a cada puesto. El patrono privado informó que cada puesto tiene su descripción. Tienen gerentes, quienes están a cargo del reclutamiento, del entrenamiento de personal, del control de inventario, del control de gasto de la tienda, deben asegurarse que estén cumpliendo con los planes de venta, y llevar a cabo todas las cosas que se les asignan. En otras palabras, del día a día y hay unas operaciones de apertura, cierre y unos estándares que se le ponen en la tienda que ellos deben mantener. El gerente está a cargo de todo y es a quien se le requiere experiencia para ser reclutado. Cuando ya son asociados de venta, se refiere a que necesitan dar un buen servicio al cliente y poder dar el servicio que los clientes necesitan, pero no requieren experiencia para ser reclutados. Los asistentes, que es el puesto de algunos “key holders”, son los que dan el apoyo necesario al gerente y dirigen al grupo de ventas.

En cuanto al proceso de reclutamiento, el patrono privado indicó que todas las solicitudes se llenan a través de Internet, el cual consiste de un breve cuestionario, unas preguntas que se utilizan para examinar si esa persona se acerca al modelo que ellos buscan. Ahí ellos pueden

decir “mira esta persona se asemeja mucho a lo que estamos buscando”. Y es un punto referencia, no significa que necesariamente será reclutada, pero eso te ayuda a entender bien el modelo y que esa persona puede ser bien exitosa en la compañía porque está cerca de eso.

En cuanto a las destrezas profesionales que más se practican, según expresado por el patrono privado, el énfasis mayor es la gente, los recursos humanos, como los desarrolla, desarrollar a sus próximos niveles y tanto a utilizar y maximizar las destrezas que tiene dentro de cada una de sus funciones. Por otro lado, el patrono público indicó que el 90% de las convocatorias, de los puestos que ocupa la compañía tienes que tener conocimiento del idioma inglés y español, tienes que tener conocimiento de Microsoft.

En cuanto a las destrezas que menos se practican, el patrono privado aclara que al ser una multinacional, hay muchos asuntos sobre los que ellos no tienen control. Según indicó:

La parte de finanzas en el sentido de los descuadres, o sea de la contabilidad realmente no es requerida después que tu sepas cuanto tienes que vender etc. pues es bueno que tenga un conocimiento base, o sea que puedas ver un “pnl” y digas mira estos son mis márgenes de venta, este es mi inventario o ganancia etc. esto es lo que me costo hacer esta promoción pero ya eso viene detallado, yo no tengo que construir ese “pnl”. Nosotros les damos un entrenamiento para entender lo que es el “pnl”. Pero que ellos sepan construirlo, que ellos sepan bregar con el chorro de facturas que vienen de un suplidor, realmente eso no es necesario porque eso lo hacemos a nivel corporativo.

El patrono público indicó que las destrezas que se practican o no dependen del puesto. Pero en los puestos que no te piden muchas destrezas son en los de auxiliares de oficina; los puestos más bajitos son los que menos requieren.

En cuanto al mejoramiento profesional, ambos patronos indicaron que lo ofrecen a través de adiestramientos. El patrono privado indicó que ellos lo hacen frecuentemente. Ellos tienen para los gerentes, específicamente un mínimo de cuatro reuniones al año. Dos veces al año reúnen a todos los gerentes de la región, incluyendo Islas Vírgenes. En esas reuniones tratan de motivar y se les ofrece todas las herramientas que necesitan para tener unas navidades muy buenas y hacen reconocimientos, cada una de las partes tiene conversación, varios suplidores aparecen, se les da comida etc. Su meta es que todo el mundo crezca.

En general, el patrono privado destacó que lo que necesitan son personas que entiendan bien el negocio, que sean bien conocedores de lo que es los recursos humanos para poder implementar esas herramientas. “Por más herramientas que tú tengas, si no tienes una persona que va a hacer una entrevista y no tiene la experiencia de hacer entrevistas o lo que sea, it’s not gonna work”.

Al cuestionarle si hacen acercamientos a las instituciones para reclutar personas, el patrono privado indicó que sí han participado en ferias de empleo, mientras que el patrono público indicó que han tenido estudiantes practicantes. Pero, según expresado por el patrono privado:

La realidad es que nosotros cuando hacemos, colocamos la disponibilidad de puestos, en Puerto Rico la demanda es tanta que a veces no tenemos la necesidad de hacer eso. Es la realidad, a mí me gustaría hacer ese ejercicio mucho más pero de repente tenemos tres plazas en una tienda y tenemos 50 solicitudes y a veces no es necesario.

### **Justicia Criminal**

La entrevista a un patrono del sector privado se le realizó a un patrono de una compañía de investigaciones y seguridad interna, consultoría en ciencias de seguridad. En cuanto a los

puestos que ellos ofrecen, están guardaespaldas, guardia de seguridad o investigadores detectives privados. Estos puestos el patrono los describe como unos altamente confidenciales, legalmente con un nivel de responsabilidad bien alto, donde cualquier error puede costar una demanda. El patrono destaca que los puestos requieren un nivel de capacidad y madurez intelectual de la persona superior bien alto. Debido a esto, al momento de buscar candidatos necesitan personas bien responsables, puntuales, leales, enfocados, personas con profundidad y madurez intelectual, profesionalismo, disciplinados, altamente disciplinados. A la vez, dispuestos al cambio, a muchos cambios.

La entrevista a un patrono del sector público se realizó a un patrono de una institución federal, la segunda institución federal más grande de investigación criminal. Se dedica a la investigación de crímenes perpetrados contra los ciudadanos del gobierno federal, tanto en Puerto Rico como en los Estados Unidos continental. Ellos refuerzan unas 700 leyes y estatutos federales que incluye lavado activo de tráfico y exportación de droga, importación y exportación de armas y tecnología sensitiva, abuso de niños, crímenes cibernéticos, trata humana, seguridad pública incluyendo gangas domésticas y trasnacionales, fraude bancario, entre muchas otras. En cuanto a la oferta de empleo, las mismas son canalizadas a través de la oficina de personal. Eso incluye las ramas de ejecutiva, judicial y legislativa. Cuando la agencia tiene una vacante la publica con los pre-requisitos y los requisitos a través de esa oficina, todo este proceso está establecido por ley. Esta agencia lo que hacen son “criminal investigators”, “special agents”, agentes especiales. Un agente especial es un investigador federal que por ley tiene autoridad para ejercer el mismo código penal en todos los Estados Unidos y sus territorios e instalaciones. Básicamente, incluye embajadas, estaciones militares, todos los Estados Unidos, los territorios, los protectorados, para investigar todas las violaciones de leyes dentro de esos sitios.

Según explicado por el patrono del sector público, el proceso de reclutamiento de un “special agent” es bien específico. Todo comienza al publicar la plaza, ese es el primer paso, la plaza tiene que ser publicada por ley y tiene que ser accesible al público en general aunque la plaza sea interna. Una vez se publica, la persona que va a solicitar ve cuales son los requisitos y los pre-requisitos. Para agente especial son unos requisitos bien específicos: haber cumplido los 21 años de edad, ser un ciudadano norteamericano, puede ser naturalizado pero no un residente legal. Los requerimientos educativos son cuatro años de universidad, un bachillerato, ya sea en artes o ciencia y/o experiencia investigativa un mínimo de cinco años, grados pos graduados, maestría, y doctorado, a estos últimos se les puede ofrecer un grado mayor. Esto trabaja por grados aquí. El grado menor que hay en el gobierno es un GC3 hasta un GC15, hay un grado más arriba de GC 15. Dependiendo de grado de educación, hay hasta un tope que es grado 12. Eso es un grado bastante alto en el gobierno federal. También se debe pasar una investigación de trasfondo de su vida por los últimos siete a 10 años. Esa investigación no debe arrojar convicciones por delitos graves, delitos menores que no envuelvan crímenes morales, no se puede aceptar a nadie que haya tenido una convicción, por ejemplo, de violencia doméstica, por lo que se llama la Ley indica que no puede haber ningún agente del orden público puede estar armado que haya tenido una convicción de violencia doméstica. Eso descalifica inmediatamente, porque para este trabajo es necesario estar armado.

En cuanto a si consideran las concentraciones de los bachilleratos para los puestos, el patrono del sector privado indicó que eso es irrelevante. Después que sea bachillerato en Justicia Criminal o Ley y Sociedad será considerado. Actualmente tienen disponible puestos de guardias de seguridad y guardaespaldas. Pero estas son posiciones temporeras, según explicó:

un guardaespaldas me puede estar trabajando dos meses un contrato y no usarlo más en todo el año, como me puede estar trabajando todo el año por diez años. Esto es según la demanda. Dicho eso yo te diría que por cada misión que me llaman, que yo he usado estudiantes, yo te diría que cinco a 10 al año.

Por otro lado, el patrono del sector público indicó que en algunas ocasiones, puede que sea idóneo traer una persona con una preparación que sea específica a una labor que estén buscando. Por ejemplo, ellos trabajan mucho con las investigaciones de lavado de dinero, crímenes financieros, así que hay ocasiones que buscan personas que tengan un “expertise” en contabilidad, CPA, que sea un auditor. También mencionó que debe ser una persona leal al gobierno de los Estados Unidos, ya que no se puede tener a un agente federal que dude de lo que va a estar haciendo, ya que se trabaja con seguridad nacional. Tiene que ser una persona ecuánime y estable, según explicó en entrevistado, eso es bien importante porque tiene que tener una estabilidad emocional, una estabilidad como persona que le permita hacer su trabajo bien.

Es importante destacar que el patrono del sector público indicó que los candidatos toman un examen. Este examen mide la capacidad de la persona a observar detalles, lógica, el examen es fuerte. A veces de 100 personas que lo toman, 85 a 90 no lo pasa, y esas son personas preparadas. Luego de eso la persona va a tener que pasar un examen físico que dura un día. Y luego del examen físico, pasa a un panel estructurado de entrevistas. Ese panel consiste de tres personas que le preguntan al candidato, basado en ese libreto y las contestaciones, se hace una puntuación global que suma la puntuación del examen, con lo que sacó en esa entrevista y, basado en esa puntuaciones, pasa a una lista. El oficial que selecciona puede seleccionar de esa lista. Mientras la puntuación sea más alta, más posibilidades tiene el candidato.

El patrono del sector privado indicó que tiene empleados egresados de la UPR Carolina, UMET o Interamericana, pero que realmente no importa la institución de donde haya obtenido el grado, lo que importa es que lo posea. Mientras que el patrono del sector público también indicó que no importa de dónde sea la preparación. Adicional al bachillerato se les requiere tomar un curso de guardaespaldas que vale unos \$1,500, unas 40 horas de adiestramiento adicionales, la licencia de guardia de seguridad o detective privado y si es posible sacar un permiso para portar arma de fuego, ser diestro en el uso de armas de fuego, ser diestros también en el área de defensa personal como regitzu, karate o cualquier tipo de artes marciales.

En cuanto a las destrezas que más se practican, el patrono del sector privado indicó que uso de protección ejecutiva. Guardaespaldas, que hayan trabajado de bouncer en una discoteca, que me haya trabajado de guardia de seguridad en una compañía de seguridad. Por otro lado, el patrono del sector público indicó que el pensamiento lógico es “first”. Tiene que ser una persona que pueda discernir, que pueda obtener mucha información y llegar a una conclusión lógica. Tiene que tener mucha paciencia, la cultura popular hace un trabajo pésimo de demostrar lo que en realidad se hace. Que es mucho pensamiento, se hacen muchas hipótesis, antes de llegar a una conclusión, hay que investigar, hay que hacer un sin número de tareas técnicas, el saber exactamente que va con que, hay que saber canalizar la información. Sin embargo, en cuanto a las destrezas que menos se practican solo pudieron mencionar las de investigación, pero no investigación criminal, sino la investigación académica o de información general.

En cuanto al mejoramiento profesional, el patrono del sector privado indicó que ofrece adiestramientos, además:

la obtención de certificaciones, por ejemplo: si tú me vas a usar un batón tienes que cogeme el adiestramiento y traerme el certificado del uso de batón. Si tú vas a usar una

pistola tazer tú me tienes que coger el certificado de pistola tazer. Hasta el uso de unas esposas, todo lo que tú uses en la correa como guardia de seguridad o como guardaespaldas, tú vas a ver a los guardaespaldas que usan los trajes no muy pegados, al contrario, bien anchos. ¿Por qué? Porque ahí tú tienes la pistola, tienes el batón, tienes las balas, tienes unas esposas, tienes equipo first aid para primeros auxilios y todo eso engabanado. Por cada una de esas cosas que tú tienes, tú tienes que tener un adiestramiento y una certificación como que tomaste el curso.

En cuanto al patrono del sector público, él indicó que tienen un sistema de adiestramiento. Se comienza con el adiestramiento básico, el cual dura seis meses. Una vez que es reclutado cada división tiene una sub-especialidad, así que si el agente va a una de esas unidades pues ahí entonces requiere otro adiestramiento. Pero el aspecto más importante de todo es el trabajo, nada puede cambiar eso, tiene que tener experiencia en el trabajo.

De acuerdo a la experiencia del patrono del sector privado, el estudiante llega muy bien preparado. Lo que necesita del departamento de justicia criminal son los aspectos legales, la responsabilidad legal, derechos civiles, procedimiento criminal, arrestos, y reglas de procedimiento criminal. Por otro lado, el patrono del sector público indicó que en su plano personal le gusta reclutar personas con experiencia militar. Esto porque entiende que la milicia provee una disciplina y destrezas que son necesarias para el trabajo que realizan.

Según explicó el patrono del sector privado, su compañía ofrece adiestramientos a instituciones educativas como Caribbean Forensics, que es una escuela de detectives privados pero es a nivel técnico vocacional, otras instituciones como MBTI, Caribbean College, y otros son universidades que dan educación, cursos cortos y provee unos diplomas, certificados de seguridad.

En cuanto al patrono del sector público, él indicó que actualmente hay un programa donde los estudiantes universitarios solicitan la plaza, lo que se llama una plaza “student training”. Una plaza de baja paga pero le permita al estudiante universitario continuar estudiando mientras está haciendo una labor clerical pero con miras a formar parte de la agencia. Finalmente, en cuanto al perfil de los empleados, se describe como una persona conocedora de los derechos civiles, de los procedimientos criminales, de las leyes penales, teorías de la personalidad, personas responsables, y disciplinadas.

### **Administración de Hoteles y Restaurantes**

Como parte del proceso de entrevistas, se identificó a un patrono perteneciente al campo de la industria hotelera del sector privado. Según indicado por el patrono, el mínimo requisito para ofrecer empleo o que las personas soliciten los puestos a través del internet es que sean graduados de cuarto año y algunas posiciones como de Supervisor o Gerenciales necesitan mínimo un bachillerato. Actualmente tienen disponible una posición de Asistente de Food and Beverage que es de alimentos y bebidas. Básicamente esa es una posición gerencial, es una extensión del rol de director, donde esa persona se encarga de supervisar todo lo que tenga que ver con restaurante.

Por otro lado, como patrono perteneciente al sector público, se identificó a un patrono de la compañía de Parques Nacionales de Puerto Rico. La compañía de Parques Nacionales tiene como política pública conservar los parques para el disfrute de la presente y futuras generaciones. Esta agencia cuenta con centros vacacionales, con parques de recreación pasiva y balnearios con salvavidas. Según explicado por el patrono, ellos juegan un papel bien importante en la empresa de turismo, porque es parte de la política pública y tienen un área específica que es el área, no solamente en la oficina central, sino en mercadeo y en distintos parques donde tienen

oficiales de reservaciones, que son los que venden los parques, las facilidades, los centros vacacionales, que de ahí es donde ellos generan sus ingresos propios. Para trabajar en esa área, el requisito mínimo sería, al menos un grado asociado en cualquier concentración. Pero dándole énfasis a la experiencia teniendo en consideración como requisito mínimo servicio al cliente. En cuanto a los puestos que actualmente tienen disponible, el patrono indicó que tienen puestos de oficiales de reservaciones, de asistentes de servicio al cliente y recaudo, asistente de servicios de oficina y asistentes de servicio de admisión y recaudo, que son los recaudadores; que reservan a su vez en el sistema y cobran.

Al momento de reclutar, el patrono del sector privado indicó que se fijan mucho en la vestimenta, que sea una vestimenta profesional. Expresó que:

Siempre estamos buscando personas que sean bilingüe, por lo menos hay algunas posiciones que podemos ser un poco más flexibles en el sentido de que no requieren que sean totalmente fluentes en el inglés y en el español pero sí que tengan por lo menos básico.

Todas las posiciones requieren que sepas básico en inglés y en español, esto porque deben atender turistas de Estados Unidos. Aparte de eso, el carisma que la persona tenga, la pasión que muestra a través de la entrevista, si es importante la experiencia, en especial, en posiciones que sean de Supervisor, Gerente o Directores, pero es más importante la personalidad para aquellas posiciones que son por horas, que serían asociados. Esa pasión que tenga, dinámica, que le guste el servicio al cliente. Si no tienen experiencia de trabajo, se les cuestiona sobre la percepción que tengan sobre la importancia del servicio al cliente. Solo en posiciones de supervisores o gerentes se requiere que tengan experiencia como supervisores o como gerentes y que tengan un bachillerato para que tengan conocimiento del área que ellos van a supervisar. Si

es supervisor se requiere de uno a cinco años de experiencia y de gerente de tres a cuatro años de experiencia. En cuanto al patrono del sector público, expresó que, como mínimo, la persona debe tener un cuarto año y se espera que posea destrezas en sistemas de información y que, preferiblemente, sea bilingüe.

Según expresado por el patrono del sector privado, actualmente tienen disponible plazas de gerentes. Durante este año han reclutado Aproximadamente de 60 a 70 personas, este número incluye part-time y full-time. Al momento de reclutar a las personas no se fijan de cuál institución provienen, después que cumplan con los requisitos son considerados. Muchos de ellos, según mencionó la entrevistada, son egresados del Instituto de Banca o de la UNE, porque ya tienen contactos a quienes les anuncian las vacantes. Ellos también participan de las ferias de empleo.

Por otro lado, el patrono del sector público indicó que ellos no reclutan a muchas personas, especialmente por la situación crítica en el gobierno. Actualmente solo reclutan personas para el mantenimiento de los parques, que son las personas que trabajan en el campo. En la época que ellos identifican como temporada alta, que es desde semana santa hasta noviembre, ellos pueden reclutar 60 personas para trabajar en todos los parques para darle mantenimiento a las áreas verdes. En cuanto a la procedencia de estudios de sus empleados, el patrono expresó que tienen una gran variedad, muchos empleados son de la Universidad de Puerto Rico, hay empleados que son de la UMET, y otros de la Interamericana; dependiendo la especialidad que se solicite. Pero no discriminan por donde haya estudiado el candidato.

En cuanto a los requisitos básicos de cada puesto, se requiere como mínimo un diploma de escuela superior, con conocimientos en inglés y español, que tengan la pasión por el servicio al cliente, que tengan horario flexible, ya que operan 24 horas los siete días a la semana y es

importan que el horario sea flexible y si eso es uno de los requisitos para todas las posiciones, especialmente en el área de operaciones, que es el área de restaurantes y área de “rooms” que son los cuartos. Por otro lado, el patrono del sector público explicó que los requisitos dependen del puesto, por ejemplo, un asistente de servicios de oficina o recaudador tiene que saber sumar, tener habilidad para contabilizar, principalmente que le guste esa área y a base de las competencias y destrezas que tenga el candidato pues es considerado. Según describió “Hacemos la entrevista y a base de los conocimientos, las experiencias y de la preparación que tenga el candidato pues nosotros determinamos”.

En cuanto a las destrezas que más se practican, el patrono privado mencionó el manejo de computadoras, como enviar un correo electrónico, y como usar el calendario de Outlook. El patrono del sector público mencionó destrezas en contabilidad, que tenga conocimiento de inglés, que sea una persona rápida para las operaciones matemáticas, que tenga sus habilidades para llevar a cabo efectivamente instrucciones verbales y escritas, que tenga conocimiento de micro computadoras, de equipos de oficina, ya que todas estas son las destrezas que más estaría poniendo en práctica. En cuanto a las que menos se practican, también dependen mucho de la posición.

En cuanto al mejoramiento profesional, el patrono del sector privado indicó que ellos ofrecen un adiestramiento de un mínimo de dos semanas, también al ser reclutados se les entrega un manual de adiestramiento. La primera semana siempre están con una persona y la segunda semana ya comparten las labores. Y esto es continuo, un adiestramiento continuo durante todo el año. En cuanto al patrono del sector público, indicó que ellos ofrecen los adiestramientos, a través de la agencia del gobierno dedicada a recursos humanos, ya que ellos tienen eso controlado.

En cuanto al patrono del sector privado, explicó que actualmente hacen reuniones mensuales con la Puerto Rico Hotel and Tourism Association. Tienen un grupo de directores de recursos humanos que se reúne junto con profesores de instituciones. Según explicó, una de las dinámicas fue el compartir las ideas y una de las cosas que se le dio mucho énfasis fue que cuando los estudiantes salen de la universidad con un bachillerato, pretenden ser gerentes o supervisores y hay unas destrezas que tienen que desarrollar primero, para luego llegar a esos puestos, especialmente en la industria hotelera. Ejemplo, ellos podrán tener un bachillerato de administración de empresa concentración en gerencia pero nunca han sido gerentes y los patronos han podido compartir cuales son las destrezas que necesitan para esos puestos.

En cuanto al perfil que buscan en las personas que van a reclutar, el patrono privado expresó que debe ser una persona profesional, que esté apasionada por el servicio al cliente, mucha lealtad, integridad, que de siempre la milla extra no solamente que se haga dueño de esa experiencia de ese huésped si no que sobrepase sus expectativas, que trabaje unido con su equipo respetuosamente, que tenga actitud cálida, amistosa. El patrono del sector público mencionó que, aparte de tener el bachillerato, hay que ver si el puesto requiere experiencia, lo cual se requiere si es un puesto para administrar un parque, para los cuales ellos tienen varios niveles.

Además, el patrono del sector público explicó que se supone que cuando se trabaja para preparar la convocatoria se haga una investigación, de quienes ofrecen el bachillerato. Aquí en Puerto Rico no se da el Bachillerato en Administración de Parques, eso se ofrece en los Estados Unidos, en un momento dado tenían un jefe que tenía una Maestría en Administración de Parques pero no era de Puerto Rico, pues hubo entonces que comenzar a trabajar con eso y modificar las clases de puestos, el patrono entiende que el bachillerato en hoteles se puede

añadir, porque no solo administra sino que también tiene que ver con la parte del turista como tal.

En cuanto a la comunicación que tienen con instituciones educativas, solo el patrono del sector público explicó que estudiantes de las escuelas públicas hacen práctica. Hay un programa que se llama TANF (Ayuda Temporal a Familias Necesitadas) que pertenece al Departamento de la Familia que son las personas que reciben el beneficio del Programa de Asistencia Nutricional (PAN), se les da unas horitas para que trabajen. También hay otro programa que se llama PAFTON que es un programa federal donde se les da a los empleados que han sido desplazados que han trabajado en la agricultura, por ejemplo, la gente que va a recoger tomate a los Estados Unidos que eso es temporal, eso no es fijo pues ellos a través de esa gente, ellos los adiestran y trabajan con nosotros pero hay un compromiso de que esas personas la compañía los absorba posteriormente. En el caso de Universidades, la oficina de mercadeo es bien dinámica y asiste a ferias de empleo, han participado en muchas en el Colegio de Mayagüez, han habido varias universidades que han invitado y han participado. Actualmente tienen un *booth* en Plaza Las Américas y otros lugares. Aquí se le da oportunidad al voluntariado.

### **Resultado de la Entrevista al Departamento del Trabajo**

El propósito del Departamento del Trabajo es velar por el bienestar de los trabajadores en el campo laboral, los trabajadores del gobierno de Puerto Rico. Al cuestionar sobre las ofertas de empleo para el campo de Justicia Criminal y Administración de Empresas, el participante indicó que para Justicia Criminal hay dos clases de puestos, uno en el cual con un bachiller de Justicia Criminal podría entrar, que sería la clase de alguacil e investigadores de querellas de discrimen. En el caso de Administración de Empresas, identificó el campo de Gerencia, donde no hay una clase particular que establezca que sea directamente en gerencia, sino un bachillerato dentro del

campo de administración, que es gerencia prácticamente. En este sentido, tienen técnicos administrativos, técnicos de seguro por incapacidad, investigadores de seguro social para choferes, funcionario administrativo. Aparte de eso, hay unas clases que podría entrar con la concentración de gerencia o administración de empresas pero que van a requerir unos créditos en particular que tiene que tener el estudiante, el candidato dentro de su transcripción de créditos para poder calificar. Por ejemplo, la clase de economista 1, la requiere el bachillerato pero requiere seis créditos en economía como en estadística. El oficial comprador, que aunque no requiere el bachillerato, sí más de 90 créditos.

Al requerir que describiera los puestos en estas áreas, describió el ejemplo del alguacil, el cual es un trabajo de oficina que consiste en trabajar con emplazamientos y mandatos dictados por un organismo cuasi-judicial y la radicación de casos en los tribunales. Los alguaciles están en el área del negociado de asuntos legales y llevan los casos que tienen los abogados que tengan que presentarse al tribunal, ellos pueden estar sometiendo una radicación de casos o las diligencias en casos de emplazamientos.

En el caso del investigador de querellas de discrimen, se describe como un trabajo de campo y de oficina a nivel de adiestramiento, pero no es en el requisito 1, porque tiene dos niveles: 1) la clase y la investigación, y 2) orientación y análisis en la aplicación de leyes y reglamentos que prohíben el discrimen en el empleo. Estos investigadores salen a realizar investigaciones, cuando son casos de discrimen que se han radicado en la agencia, el investigador va a la agencia que sea y se reúne con la persona que está haciendo la querella y con el patrono, para establecer y ver los parámetros de en qué está estableciéndose la querella y ver si aplica o no; y si aplica o no dentro de lo que es el departamento o si es el foro federal.

En cuanto a las habilidades que se buscan en las personas al momento de reclutarlas, explicó que tienen un proceso establecido a través de la ley #184 del 3 de agosto de 2004, que es la ley para la administración de recursos humanos en el servicio público. En términos del reclutamiento ellos establecen el procedimiento que ya está reglamentado a través de convocatorias. Esas convocatorias, como norma general, tienen un periodo de tiempo ya establecido en el cual los candidatos que estén interesados radican una solicitud de examen para ese puesto en particular y ahí entonces es que comienza el proceso. La convocatoria establece los requisitos formales que buscan en el candidato, en términos de preparación académica o experiencias de trabajo, pero es en la entrevista que entonces se evalúa al candidato.

Al momento de reclutar la concentración se toma en consideración. Según explicó el participante:

el investigador de querellas de discrimen dentro de la convocatoria que eventualmente pues le daremos copia para que la tenga, establece específicamente que el bachillerato tiene que ser en una concentración o en justicia criminal, relaciones laborales o trabajo social, así que se establece directamente que tiene que ser en esa concentración.

Actualmente la agencia tiene puestos vacantes para alguaciles, investigadores de querella y varias clases de gerencia. No obstante, por la orden ejecutiva, aunque la agencia tenga los puestos vacantes no se pueden cubrir. Según describe el participante:

Mucha gente va a las oficinas locales y se dan cuenta que hay una falta de personal porque han habido unas leyes que han afectado al gobierno, leyes de retiro, la ley #3, la ley #7 que se sacó mucho empleado y hay una falta grande en las oficinas de gobierno en términos de personal, de recursos pero si no se cuenta con el presupuesto para poder

pagar esas plazas pues la realidad es que no se pueden cubrir y quien certifica que no se puede cubrir esa plaza pues la Oficina de Gerencia y Presupuesto.

Como todas las agencias del gobierno, al momento de publicar las convocatorias tienen que utilizar el portal del gobierno, que es la página electrónica del gobierno y una página electrónica que la agencia tiene. También se le envía una copia de la convocatoria a oficina de EUCANA, la de obrera, oficina de recursos humanos.

Al momento de reclutar no toman en consideración la universidad de procedencia, ya que, según expresado, “eso sería discriminatorio”. Por otro lado, las exigencias de los puestos va a depender de la clase que vaya a estar radicando. Pero, menciona, que muchas de sus clases son las que identifican como de ingreso, que no requieren que el candidato tenga una experiencia laboral previa para poder radicar. Claro, es importante saber que si hay una clase de supervisión, es difícil ser reclutado sin tener una experiencia supervisando.

En cuanto a las destrezas que más se practican, el participante mencionó que las personas se tienen que relacionar con público, se practican mucho las buenas destrezas de comunicación, uso de computadoras, ya que los sistemas ya están automatizados. Por otro lado, en las destrezas que menos se enfocan, el participante mencionó que, contrario a lo que se piensa, no se enfocan en el idioma inglés, según explicó, no es una destreza que se mida o que se determine que tiene que tener el empleado para poderlo reclutar.

En cuanto al mejoramiento profesional, explicó que hay una sección completa dentro del área de recursos humanos que maneja los adiestramientos de la agencia. Esa es la oficina de Desarrollo Organizacional y está en constante monitoreo de los empleados de la agencia y de los adiestramientos para mejoramiento profesional de cada uno de los empleados y ahí entra mucho los adiestramientos en computadoras para que el empleado siga evolucionando, adiestramientos

de señas, adiestramientos en términos de supervisión, adiestramientos de desarrollo de escritura. Según explicó, sus planes de clasificación de los puestos están elaborados de una manera en que el empleado pueda tener crecimiento dentro de la agencia y no se quede estancado. Aparte de eso, ellos tienen la unión, que tiene un convenio colectivo ya firmado entre las partes y la unión, donde se establece que dentro de sus parámetros hay ciertas clases que a la hora de publicar convocatorias, son internas para darle así crecimiento a esos empleados y primero se le debe dar la oportunidad a un recurso interno de la agencia, antes de buscar un recurso externo.

El participante también explicó que para establecer los requisitos mínimos de los puestos, examinaron los currículos de varias instituciones. Según explicó, en la clase de contabilidad, examinaron los bachilleratos de contabilidad, identificando la cantidad de créditos en contabilidad. Se hizo la comparación con diferentes universidades, buscando sus prontuarios y verificando cantidad de créditos requeridos en esa concentración en contabilidad, y ahí es que se determina que actualmente, un bachillerato en contabilidad requiere o debe tener el candidato como mínimo 24 créditos y así está establecido en la convocatoria de contador 1, que la persona tenga esa cantidad de créditos dentro de su concentración para poder calificar. Otro ejemplo descrito fue el de la clase de secretarial, para esta también examinaron lo requerido por las diferentes universidades para poder graduarse en esa concentración y en aquel momento se pedían solo mecanografía y procesamiento de palabras, pero esto ha ido evolucionando en el mercado y los nombres han ido cambiando dentro de las concentraciones y también para el campo secretarial, pues se pide escritura rápida o caligrafía, pero ya a lo mejor las universidades ya están sustituyendo esos cursos o los estén denominando de otra forma y eso pues hay que hacer otro estudio más exhaustivo para ver si en algún momento dado se puede sustituir esos

cursos por otros cursos secretariales que vayan más a la par con la realidad de los trabajos actualmente dentro del campo secretarial.

Según describió el participante, normalmente las universidades son las que se acercan a la agencia y establecen una comunicación para que los estudiantes puedan hacer algún tipo de práctica.

### **Fase 3: Resultados de las Entrevistas a Egresados**

#### **Estrategias para el reclutamiento de Egresados/as**

Aunque en la propuesta se estableció que se estaría trabajando con grupos focales, la respuesta al reclutamiento para cumplir con los mismos no favoreció el proceso. A continuación hacemos un resumen de las estrategias que se utilizaron para reclutar a los egresados.

- ✓ Una vez aprobados los protocolos de la investigación se creó una hoja suelta “Flyer” y se distribuyó en ambas universidades. Se colocó en boletines y espacios visibles para las personas.
- ✓ Contactamos la oficina de Exalumnos en ambas universidades y ellos hicieron llegar el “flyer” a egresados a través de sus correos electrónicos. No tuvimos acceso a estos correos electrónicos por asuntos de confidencialidad y reglamentos institucionales.
- ✓ Luego de esperar varias semanas, decidimos enviar correos electrónicos utilizando la estrategia de “bola de nieve” en donde una persona le re-envía el correo electrónico a otra persona y así sucesivamente continua en cadena hasta llegar a alguien que responda.

Al ver que ya había pasado mucho tiempo, sometimos a consideración del CEPR trabajar con entrevistas en lugar de grupos focales. Se informó a los comités evaluadores de cada institución y una vez aprobado comenzamos nuevamente el proceso.

- ✓ Se contactaron los directores de cada programa académico y se le solicitó apoyo para la gestión de contactar egresados. En algunos casos se nos hizo llegar una lista de egresados en otros casos, los mismos directores recomendaron personas o enviaron el anuncio a través de correo electrónico.

En el caso de las listas de egresados/as, la asistente de investigación de PAREO llamó a cada persona presentándoles el proyecto e invitándoles a participar de la investigación. La mayoría de las personas se negaban a participar, otras aceptaban pero no se lograban las entrevistas ya que las personas no asistían o postergaban las fechas por asuntos personales.

- ✓ Luego de todos los esfuerzos mencionados, se lograron 12 entrevistas a egresados/as de los programas académicos participantes. Dos entrevistas por programa académico por institución.

## Resumen Descriptivo de las Entrevistas a Egresados

### Egresados de Justicia Criminal

Objetivos	Respuesta (Institución Pública)	Respuesta (Institución Privada)
<p>1. Descripción de la oferta académica en el Programa de <b>Justicia Criminal</b></p>	<p><b>Egresada- Institución pública. Mujer. 25 años.</b> <i>“en la clase de Introducción al sistema de Justicia, el profesor que nos dio la clase nos dio a algunos estudiantes a las cárceles, a visitar las cárceles y también en como parte de la clase de ciencias policíacas también un profesor como parte de un trabajo investigativo, también tuvimos la oportunidad de salir y de las diferentes ramas de la policía de Puerto Rico en diferentes divisiones pues también tuvimos la oportunidad de visitarlas y pues también en la práctica, pero más o menos en algunas clases si visitamos.”</i></p> <p><b>Egresada- Institución pública. Mujer. 25 años.</b> <i>“...la clase de derecho penal, evidencia... uno estudia el código penal y eso está relacionado si uno trabaja para la policía. Pues ya uno tiene el conocimiento básico que es el código penal y así sucesivamente”</i></p> <p><b>Egresada- Institución pública. Mujer. 25 años.</b> <i>“seminario de uso y abuso de drogas... técnicas de investigación... estadísticas...Justicia juvenil también, ciencias policíacas”</i></p>	<p><b>Egresada- Institución Privada. Mujer. 28 años.</b> <i>“Código civil, código penal, principios de criminología y fundamentos en la criminología”</i></p>

Objetivos	Respuesta (Institución Pública)	Respuesta (Institución Privada)
<p>2. Destrezas que se exigen para la empleabilidad en el campo de <b>Justicia Criminal</b></p>	<p><b>Egresada- Institución pública. Mujer. 25 años.</b> <i>“Nuestra carrera nos enseña mucho a que tenemos que razonar todo el tiempo”</i></p> <p><b>Egresada- Institución pública. Mujer. 25 años.</b> <i>“...investigación criminal”</i></p>	
<p>3. Destrezas que los egresados reconocen como necesarias para la empleabilidad en el campo de Justicia Criminal</p>	<p><b>Egresada- Institución pública. Mujer. 25 años.</b> <i>“yo diría que la clase de pensamiento crítico y redacción argumentativa ahí a nosotros nos enseñaron los diferentes tipos de documentos como uno debe de contestarle, entender un punto, persuadir a la persona, yo entiendo que a la hora de... por ejemplo; si uno hizo un trabajo en donde requiera redactar algún tipo de informe, todas esas destrezas que nos enseñaron en la clases, te ayudan muchísimo. Si uno no tiene las destrezas de redacción pues no puedes hacer un buen informe”</i></p> <p><b>Egresada- Institución pública. Mujer. 25 años.</b> <i>“es el conocimiento básico que nosotros tenemos de algunas leyes que te enseñan... en la universidad, te dan algunas clases que te preparan. Entiendo yo...lo que hace este bachillerato es ayudarte a cuando tu vayas a estudiar leyes, a tener una idea de cómo funcionan las leyes, cómo funcionan los tribunales, como funciona la justicia en este país porque esa es la mayoría de las fallas de todo puertorriqueño que no conoce sus derechos, no conoce cómo funciona la justicia en este país, hasta que se enfrenta a ella o le pasa cualquier</i></p>	<p><b>Egresada- Institución Privada. Mujer. 28 años.</b> <i>“... si uno no aprende a seguir órdenes y a regirse por leyes pues no llega a ningún lado porque entonces estaría en contra del mundo porque si no tenemos un control no podemos sobrevivir. Y me encanta que lo que estudié me ayuda...”</i></p>

Objetivos	Respuesta (Institución Pública)	Respuesta (Institución Privada)
	<p><i>suceso, entonces tiene que obligatoriamente, adentrarse un poco más a lo que es la justicia. Esta carrera te enseña a no llegar a una conclusión rápida sino a ir un poquito más allá, escuchar todos los detalles. Esto te ayuda en tanto en tu vida cotidiana como tal. No juzgar por la primera cosa que tú ves, sino tienes que esperar e investigar un poquito y saber más y eso te ayuda mucho en todos los empleos. Te ayuda a no ser tan impulsivo.”</i></p> <p><b>Egresada- Institución pública. Mujer. 25 años.</b> “fue la mejor experiencia, en la práctica profesional ya que ahí pues como mis planes son estudiar derechos. Pues ahí tuve quizás un poquito más cerca porque estaba en el tribunal porque era un trabajo variado. Era de campo y también de oficina. Pues ahí nosotros tuvimos la oportunidad de hacer tareas básicas, verdad porque no nos estaba permitido hacer lo que hace un técnico socio-penal como tal pero tareas básicas de un técnico socio-penal como diferentes entrevistas a clientes que estaban bajo investigación. Yo hice entrevistas de referido, entrevista iniciales y entrevistas de seguimiento y pues también hice las visitas al tribunal, la persona que estaba a cargo para supervisarme en el programa me ayudo para que yo también tuviera la oportunidad de visitar el tribunal y fuimos. También fuimos a investigaciones de campo, en el sentido de... por ejemplo; Visitar la residencia, los residenciales, los diferentes lugares donde residían las personas que estaban bajo investigación.”</p>	

Objetivos	Respuesta (Institución Pública)	Respuesta (Institución Privada)
<p>4. Recomendaciones de Política Pública</p>	<p><b>Egresada- Institución pública. Mujer. 25 años.</b> <i>“Como te repito no he tenido la dicha de poder ejercer mi profesión sí creo que en Puerto Rico hay unas limitaciones de empleo, respecto a nuestro bachillerato como tal. En otros países, un ejemplo: Estados Unidos yo pudiera está ejerciendo como paralegal o muchas cosas con mi bachillerato. Aquí en Puerto Rico el campo de empleo de nuestro bachillerato es bien limitado, so tenemos que irnos a una maestría o tenemos que ir a la carrera de derecho para poder ejercer como tal o coger certificación en mediación de conflictos o algo así que te ayude a poder trabajar en los tribunales o algo así.”</i></p> <p><b>Egresada- Institución pública. Mujer. 25 años.</b> <i>“...un poco más de tiempo... para práctica profesional porque de la práctica profesional solamente es un trimestre... yo pienso que eso un periodo de tiempo muy corto para quizás como uno contarlos como experiencia”</i></p> <p><b>Egresada- Institución pública. Mujer. 25 años.</b> <i>“hacer algún tipo de orientación o ayudar a los estudiantes a poder contactarse con la agencias... para poder uno tener una idea más clara de que es a la hora de uno solicitar el trabajo que es lo que se debe hacer, cual es el procedimiento...entiendo que quizás los directores de los distintos programas pues pudieran hablar directamente con las agencias. Por ejemplo: si la agencia necesita empleados puede contactar con un grupo de estudiantes que está bien preparado.”</i></p>	

## Verbalizaciones significativas de egresados de Justicia Criminal

### Egresada- Institución Privada. Mujer. 28 años.

*“Mis experiencias aparte de cada maestro porque cada uno desarrolla la clase a su forma y es algo bonito. Lo más que me encanto de todo fue la práctica y eso me dejo marcada por el resto de mi vida. Fue algo bien lindo, algo bien natural y es presentarte a la realidad con el conocimiento que adquiriste.” “en el área de lo que estudie pues me fascina pero también **cogí miedo por cómo es la sociedad** y a veces pues cuando uno se desarrolló muy bien en su área pues puede traer consecuencias ante los otros, que no están a gusto con su trabajo y era un ambiente bien difícil.”... “El que estudia siempre se tiene que mantener estudiando porque el mundo corre todos los días”*

### Egresada- Institución pública. Mujer. 25 años.

*“...no estudies justicia criminal porque realmente no vas a conseguir trabajo...”*

### Egresada- Institución pública. Mujer. 25 años.

*“Pues mi trabajo ahora mismo no tiene nada que ver con lo que yo estudie.”... “cuando termine de estudiar lo que hice fue irme a trabajar promociones en lo que encontraba trabajo y solicite en varios sitios, en varios lugares, solicite en oficinas de abogado, bufete, en cosas así y nada. No fue fructífero”... “si yo tuviera la inteligencia que tengo hoy, la madurez yo **hubiese estudiado contabilidad o algo más práctico que pudiera estar ejerciendo** hasta que eventualmente estudiara que es lo que me gusta el derecho.” “Clases que en vez de ser en el salón de clases te lleven al mismo tribunal”... “la mayoría que vaya a venir aquí yo te*

*puedo asegurar que no trabajando en lo que estudio porque **nuestro campo es bien limitado en cuanto a trabajo**”... “muchas veces nos enfocamos en la teoría, entonces cuando salimos al mundo no sabemos cómo aplicar esa teoría a nuestro trabajo”*

**Egresada- Institución privada. Mujer. 28 años.** *“hacíamos unas escenas de crimen que nosotros mismos hablamos con la directora, mira vamos hacer esto para traer más gente y pues experiencias me encanto porque tuve personas que te escuchan lo que tú has aprendido y pues si fue muy interesante, pues se aprendió un montón y hablamos de todo lo que tenía que ver con un escena de crimen en respecto desde principio a final, hasta la parte que llega el policía, hasta la parte que llega el fiscal y todo así, muy importante. Fue la mejor experiencia.... A veces uno dice yo me hubiese ido a un instituto y ya. A veces sales hasta más preparado o cuidao sales igual. Porque a veces estas en la universidad y estas igual. Yo tengo amigas que han ido a institutos y es lo mismo. Han obtenido mejor que yo y nuevas experiencias y yo me quedo en shock.”*

### Egresados de Administración de Empresas

Objetivos	Respuesta (Institución Pública)	Respuesta (Institución Privada)
<p>1. Descripción de la oferta académica en el Programa de <b>Administración de empresas</b></p>		<p><b>Egresada- Institución Privada.</b>  <b>Mujer. 50.</b> <i>“...Redacción de documentos, la redacción en cuanto a la gramática, en cuanto al formato de los distintos tipos de documentos ya sea monografía, tesis, algún tipo de investigación, propuestas...” “El curso de como uno organizar una oficina, como uno, no me recuerdo del curso pero lo dio la Profesora Angelita Escobar, que se relaciona a como uno encontrar una oficina, como uno organizar”</i></p>
<p>2. Destrezas que se exigen para la empleabilidad en el campo de <b>Administración de</b></p>		

Objetivos	Respuesta (Institución Pública)	Respuesta (Institución Privada)
<b>Empresas</b>		
<p>3. Destrezas que los egresados reconocen como necesarias para la empleabilidad en el campo de Administración de <b>Empresas</b></p>	<p><b>Egresada- Institución Pública. Mujer. 32 años.</b> <i>“tengo que trabajar mucho con supervisión, tengo bregar mucho con análisis que esa fue mucho de las cosas que yo tuve que estudiar y analizar en lo que estudie que fue Administración de Empresas. Adicional a eso lo que se llama la supervisión a otros empleados, como poder ayudarlos en cualquier tipo de conflicto, lo que tiene que ver en números también porque he tenido que hacer muchas partes de gerencia producción que es análisis de números con versus el año pasado” “El más ha sido el trato porque yo trato muy bien a los clientes. La confianza en que los clientes ven hacia mí y adicional de eso en analizar cualquier tipo de... ejemplo yo tengo que analizar porque esta mercancía no se está vendiendo y yo tengo que analizar qué es lo que se debe hacer.” “servicio al cliente ha sido la más que me ha ayudado... trabajar con leyes laborales me ha ayudado mucho... Mercadeo, ya que con el mercadeo pues donde ser rige el negocio”... “hay muchas clases que dieron aquí en la universidad que no es necesario Una de ellas que por ejemplo; la clase de negociación colectiva es una de las clases que no he tenido que utilizar en ningún momento porque no se necesitan, que he tenido alguna que... no ninguna porque por ejemplo la contabilidad aunque son distintas es lo mismo porque se rige con los mismo números a lo mejor no es el mismo proceso pero si se corre igual que no he tenido ninguna que he dicho diache yo</i></p>	<p><b>Egresada- Institución Privada. Mujer. 50.</b> <i>“desarrolle destrezas en conocer todo el campo que tiene que ver con relaciones públicas”... “pude desarrollar muchos de los métodos que se utilizaron tanto para actividades en la oficina como redacción, archivos como también desarrollar la destreza de planificar actividades organizar algún tipo de evento como seminarios, hacer una propuesta, como planificar una actividad, en base a conocer el tipo de público que es como uno busca los recursos para que vaya hacer la charla o la actividad”... “muchas de las organizaciones ahora hacen muchas actividades y necesitan pues</i></p>

<b>Objetivos</b>	<b>Respuesta (Institución Pública)</b>	<b>Respuesta (Institución Privada)</b>
	<p><i>no sé esto porque esto yo no lo aprendí o puede ser en cualquier tipo de análisis que tenga que hacer puede ser que es lo que aprendí pero ellos lo tienen de otra forma y a lo mejor en el momento dices que eso yo no entiendo porque eso yo no lo estudie pero si es lo mismo.”</i></p>	<p><i>hacer este... tener una persona que conozca de como planificar un evento.</i></p> <p><i>Todo en el área que tiene que ver de oficina tanto en el área de manejo de una oficina como este trabajar en el área de contabilidad, conocimiento en leyes, en leyes laborales, mercadeo, muchas cosas.”...“Como actualmente está todo lo que tiene que ver con internet, es bien importante en muchas tareas que le toca a la... en mi caso a la asistente administrativa realizar y hay veces que no tenemos el conocimiento. Por ejemplo: se va dar una conferencia de momento, como redactar un comunicado de prensa, a donde uno tiene que... todo ese tipo de documentos porque si hay documentos formales que todo tipo de</i></p>

Objetivos	Respuesta (Institución Pública)	Respuesta (Institución Privada)
		<p><i>secretarias o asistente administrativa debe desarrollar pero eso en específicamente si se da pero este se debería abarcar específicamente ese tipo de área. Como uno pues organizar una propuesta, cosas así. En cuanto al formato de los documentos pues mira así se hace un comunicado de prensa, así se hace una noticia que se vaya a poner en un blog o en un periódico, cosa que... son más en el campo de comunicaciones o comunicación digital que no todo el mundo conoce como tu desarrollar un tema para tu publicarlo”</i></p>
<p>4. Recomendaciones de Política Pública</p>	<p><b>Egresada- Institución Pública. Mujer. 32 años</b> “<i>estuviera bueno que les dieran a los estudiantes poder hacer una práctica... No hay ningún tipo de práctica tan rápido tu terminas todas las clases pues ya es graduación no hay ningún tipo de práctica</i></p>	<p><b>Egresada- Institución Privada. Mujer. 50</b> “<i>que sean más innovadoras y temas que sean</i></p>

Objetivos	Respuesta (Institución Pública)	Respuesta (Institución Privada)
	<p><i>adicional.”” lo que pasa es que servicio al cliente yo la cogí en la Universidad del Este, aquí no tienen una específica del servicio al cliente. Que esa una de las que debería tener porque aunque es Administración de Empresas tú tienes que atender, tú tienes al cliente satisfecho, que esa sería una específica que sea de servicio al cliente sería muy buena.”...“contabilidad era de corporaciones que esa la eliminaron del programa. Esa sería muy buena para las personas que van a trabajar en lugares así que son corporaciones grandes. Deberían también que sé que la dan pero eso hay que pagarla aparte que es la clases que tiene que trabajar con lugares que son sin fines de lucro yo sé que hay que pagarla pero esa debería ponerlas también en el programa porque aunque nosotros trabajamos con lo que tiene que ver con ese tipo de lugares deberían añadirlo, ya que mucho de nosotros nos gusta trabajar en ese tipo comunitario pero no le dan mucho énfasis a eso que eso es lo más que se está buscando ahora y ahora mismo las empresas uno de sus cosas es trabajo comunitario. Aunque si sé que dos de las profesores le dan mucho énfasis a eso deberían tener como un curso específicamente para eso también.”” El simposio que hicieron. El simposio que hicieron yo sé que yo me fui porque yo me fui porque yo me fui después que pase, ya yo había terminado de estudiar pero yo siempre estoy pendiente porque yo tengo la página de la UPR y todo eso y siempre ponen las actividades y no he visto que han hecho más actividades de esa. No han hecho más</i></p>	<p><i>innovadores porque ahora este como te había mencionado en el área de tecnología este es bien importante. Hay una cosa que se debe desarrollar que durante la maestría he empezado a conocer es que hay muchas leyes, leyes de seguridad cibernética lo que es un crimen cibernético”</i></p>

Objetivos	Respuesta (Institución Pública)	Respuesta (Institución Privada)
	<p><i>actividades que tenga que ver con Administración de empresas sé que tiene Consejo y tiene eso pero no tiene como pues mira como está pasando ahora mismo en hotelería, en hotelería tienen un restaurante, tienen un restaurante que yo fui, cocinan muy bueno yo fui y vi tenía una oficina, un restaurante que es para lo mismo estudiantes tener su práctica. Pues algo así mismo deberían tener para Administración de Empresa a lo mejor no tiene que ser un restaurante a lo mejor puede ser algo con recursos humanos, puede ser... se pueden hacer un escenario para ellos mismo poder ayudarse en las mismas clases pues también tener la clase de servicio al cliente que pueden tener como un área que sea para que ellos pueden tener su práctica en lo que tiene que ver servicio al cliente. Cosas así creo que entiendo que eso es lo que deberían hacer más, deberían hacer más actividades y más simposios y cosas así para las personas de Administración de empresas y tener gente que sea de afuera que sean de corporaciones de afuera que puedan ir y hablar sobre el mundo laboral ahora mismo.”</i></p>	

### Verbalizaciones significativas de egresados de ADMI

**Egresada- Institución Privada. Mujer. 50** *“Si tuve dificultad debido a la crisis pues lamentablemente está pasando el país. Se fueron bien pocas oportunidades que tuve, fui bastante entrevistada, eran muchas de las personas que pues estaban en el proceso de entrevista y a medida que paso el tiempo pues como que no veía mucha alternativa y pues ahí dije tengo que hacer algo y pues ahí fue que opte por continuar la maestría.”... “El reto y limitación pues la falta de oportunidades en el campo laboral, eso ha sido pues una área que se ha hecho un poquito difícil y pues tener una persona que ayude a los estudiantes, aunque la Universidad XX tiene un centro de empleo bastante eficiente pero es un poquito difícil”*

**Egresada- Institución Pública. Mujer. 32 años.** *“Entiendo que puede ser porque como ya yo tengo el bachillerato, a lo mejor ellos quiere algo que no tenga experiencia para ellos mismo pulirlos y poderlos subir”*

### **Egresados de Administración de Hoteles y Restaurantes**

<b>Objetivos</b>	<b>Respuesta (Institución Pública)</b>	<b>Respuesta (Institución Privada)</b>
1. Descripción de la oferta académica en el Programa de <b>Administración de Hoteles y Restaurantes</b>	<b>Egresada- Institución pública. Mujer. 30 años.</b> <i>“Nosotros tomamos dos clases de español, las clases básicas de español y también cogimos español comercial y ahí te ayudan hacer tu resumé... en la clase de inglés conversacional haces tú resumé en inglés y en la clase de la práctica hotelera teníamos que llevar nuestro resumé y practicar como si estuviésemos en una entrevista.”</i>	<b>Egresado- Institución Privada. Hombre. 25 años.</b> Preparación de alimentos, todo lo que se relaciona en la industria de los hoteles, la administración correcta de los restaurantes, costo de alimentos, costo de bebidas, todas esas cosas.

Objetivos	Respuesta (Institución Pública)	Respuesta (Institución Privada)
	<p><b>Egresada- Institución Pública. Mujer. 23 años.</b> “... este programa tenía básicamente todo porque tu podías escoger en electivas de idioma, tenías todo lo que era administración, de todo de verdad de restaurante completo, hacer la comida, el servicio de mesas, literalmente por mi parte en el lado de acá de restaurantes y hoteles”</p>	
<p>2. Destrezas que se exigen para la empleabilidad en el campo de <b>Administración de Hoteles y Restaurantes</b></p>	<p><b>Egresada- Institución pública. Mujer. 30 años.</b> “...parte del currículo realmente era hacer las prácticas hoteleras y eso como quiera era algo que teníamos que hacer. Realmente eso fue lo que facilito que yo pudiese conseguir trabajo rápidamente en la industria porque ya me gradué con un resume básicamente hecho.” “clase de planta física”</p>	
<p>3. Destrezas que los egresados reconocen como necesarias para la empleabilidad en el campo de ADHO</p>	<p><b>Egresada- Institución pública. Mujer. 30 años.</b> “...tuve varias prácticas. Una fue con la compañía de turismo en el programa Bienvenido que fue muy útil para entender lo que era el turismo en Puerto Rico. También estuve en la práctica de Disney, el “Disney College Program” que fue</p>	<p><b>Egresado- Institución Privada. Hombre. 25 años.</b> Desde el punto de vista administrativo todo lo que son las leyes laborales, la clase que fue “hospitality law” me ayudo bastante en lo que fue la clases de administración que yo daba en esa misma clase de administración</p>

Objetivos	Respuesta (Institución Pública)	Respuesta (Institución Privada)
	<p><i>mi primer empleo como tal en un hotel y eso fue extremadamente útil porque ya yo había trabajado también en restaurantes pero yo ya sabía que era más hotelera que “Food and Beverage”... “nosotros tenemos visitantes de todas las partes del mundo y es bueno tu poder hablar de cosas que a lo mejor no tiene nada que ver con lo que ejerces por eso en las clases que no necesariamente eran de hoteleras, como las de “World Knowledge” y las clases que cogimos de concentración... Yo me acuerdo específicamente cuando estaba en Nueva York que yo tenía un cliente molesto y yo estaba pensando en los siete pasos de como poder bregar esa situación con una persona molesta. Incluso había clases de “Food and Beverage” de “cost control”... la clase de planta física, que yo pensaba que era la menos que yo iba a necesitar. Hasta esas clases cuando hablábamos de los sistemas de aire, de voltaje, yo he podido usar en mi mente como referencia para hablarlo de una manera que se de lo que estoy hablando porque es algo de condición</i></p>	<p>también me ha servido lo que es la clase de ética en todo lo que es la ley kantiana, la ley de justicia, toda esas cosas me ayudaron. Entonces en artes culinarias pues básicamente todas porque el currículo de Instituto de Banca corre similar a lo que corre en la Universidad del Este. Lo que cambia un poco es el componente profesional de clases. La clases de reposterías primero, repostería avanzada, amalle uno, amalle todas esas clases me han servido para yo entonces trabajar bien en el empleo donde estuve hasta ahora.</p> <p>Mira yo entiendo que lo del área de administración me ha servido, me ha hecho sobre salir en el trabajo donde yo estaba porque mucho de los compañeros míos de trabajo no conocen a fondo lo que es el área administrativa y el área de leyes en el campo laboral de este hotelería y restaurantes. Incluso también en el área de vinos, licores y cervezas también el conocimiento que adquirir en la Universidad del Este me ayudo un</p>

Objetivos	Respuesta (Institución Pública)	Respuesta (Institución Privada)
	<p><i>del hotel o de algo que tiene que ver con eso. La clases de “cost control” como te dije, las clases de preparación de alimentos y bebidas me ha sido bien útiles...Las clases de “Introduction to Rooms” fue bien útil... casi todas, las he utilizado de alguna manera u otra en mi carrera. Las de contabilidad ni se diga. Las clases de contabilidad cogimos cuatro contabilidades y fueron extremadamente útiles como lo fue “Front desk” que es un empleos que uno empieza como “Front desk agents”. Todo lo que es el “cashing out”, “night ordering” contabilidad básica.”“como un “Front desk agent” me sobresalía porque mi banca siempre perfecta y la auditoria siempre estaba perfecta y si había que hacer un ajuste en el sistema yo entendía la contabilidad detrás de donde se postean las cosas, como es que tú haces los ajuste”</i></p> <p><b>Egresada- Institución Pública. Mujer. 23 años.</b></p> <p><i>“Básicamente, es la mayoría de lo que tome en la escuela hotelera me la están dando en el restaurante porque</i></p>	<p>poco más allá.</p> <p>Me han hecho sobre salir en... como bien le mencione en la clase de mixología, en clase de repostería entiendo que fue bastante detallada pudo haber entrado más en detalle como mencione hace unos minutos en el porqué de las cosas, pero si entiendo que fue bastante completa la educación que recibí. En cuanto al área administrativa el área de contabilidad también en el caso de la administración de los restaurantes, también ha sido útil en el ámbito laboral mío porque es parte de la clase de inventario que daba en el Instituto de Banca y ninguno de los profesores que daba la clase anteriormente tocaba este tema. Entiendo que fue bueno que lo supiera porque podía impartir en mis clases</p>

Objetivos	Respuesta (Institución Pública)	Respuesta (Institución Privada)
	<p><i>tengo que manejar con inventario, con compras, con el cliente directamente, con empleados, hacer... cumplir con productos, ir a cumplir con números. Es básicamente muchas de las cosas que cogí acá en los estudios pues allá los estoy haciendo con la práctica.”</i></p> <p><b>Egresada- Institución Pública. Mujer. 23 años.</b> <i>“Pues de las destrezas. El servicio de mesas, la clase de cocina, la clase de inventario y compra, la clase de administración de personal, la de recursos humanos, todas esas clases que cogí, todas mis concentraciones porque ejemplo hasta la de humanidades y la psicología. Ósea complementan todo porque cuando tu estas trabajando con personas todas son diferentes, todas piensan diferente, no todos los días se levantan del mismo ánimo, o sea que el cliente no todo el tiempo está contento, tú tienes que buscarle la vuelta al cliente más a tu personal, tienes que trabajar con psicología, tienes que trabajar con humanidades. Entonces el manejo también de la comida, el manejo de los inventarios, de todo de las</i></p>	

Objetivos	Respuesta (Institución Pública)	Respuesta (Institución Privada)
	<p><i>horas que tú le vas a dar a ese empleado, si lo necesitas, si no lo necesitas... todas esas decisiones van de la mano por todo lo que estudiaste con lo único que esto es como que la vida real y es como todo depende de la decisión que tu tomes...yo tengo esa capacidad de tomar decisiones. A lo mejor no son correctas pero tienen base, tiene fundamento y entonces yo me fui también por las reglas por las políticas”</i></p>	
<p>4. Recomendaciones de Política Pública</p>	<p><b>Egresada- Institución pública. Mujer. 30 años.</b> <i>“un enfoque que siempre traigan a las compañías, traigan a programas a la universidad porque les da distinción a esos estudiantes que por su cuenta propia no van a encontrar estas oportunidades. También hay que hablar de cómo uno consigue trabajo, esta “Age Carrers”, “Monsters” está que tiene que crear su “profile, cosas “social media”. Que estamos haciendo en el “social media”, como nos vamos a proyectar en el mundo del internet, que es bien importante, cositas así que lo mejor no se en que clase lo espetaríamos peor como quien dice</i></p>	<p><b>Egresado- Institución Privada. Hombre. 25 años.</b> en ninguna de las clases que yo tome en la Universidad del Este se entró en detalle que era la gastronomía molecular y es una tendencia que ya en crecimiento en lo que es la industria gastronómica y entiendo que la UNE para estar a la vanguardia en el programa de artes culinarias en Puerto Rico. Deberían comenzar a ofrecer un curso o dos sobre lo que es el tema de la gastronomía molecular.</p> <p>La Universidad del Este, las investigaciones que hace son pocas o ningunas en el campo de la hotelería</p>

Objetivos	Respuesta (Institución Pública)	Respuesta (Institución Privada)
	<p><i>se deben hablar de ello.”... “Una de las cosas es que el mercado de Puerto Rico se está moviendo a lo que es luxury y en la universidad no nos enseñan realmente lo que es lujo estamos más enfocado en esos tres o cuatro diamantes y lo que es lujo realmente no hay clases. Si viene preparado pero todavía le falta ese toquecito para que sea el luxury, luxury market...Yo tendría un curso de etiqueta. Qué se espera en un hotel de lujo y en una empresa sería... lo que espera de lo que nos auditan “Triple A”, otras compañías como esas... Pues deberíamos tener clases que se enfoquen en esas auditorias. Porque esta auditorias son generales y no importa en qué hotel tus estas esas son las auditorias.”...</i></p> <p><i>“Yo también recomendaría que algo que la universidad puede enfocarse y universidades como “Cornell” que es la mejores del mundo ya tiene un enfoque en ello, sobre la mujer en el ámbito de “hospitality management”, creo que todavía hay muy pocas mujeres que tienen posiciones de gerencia altas en el mundo hotelero y en Puerto Rico</i></p>	<p>quisiera que la universidad del este comenzara a ampliar en lo que son todas las investigaciones que hacen los profesores con ayuda de los estudiantes.</p> <p><b>Egresado- Institución Privada. Hombre. 25 años.</b></p> <p>debería ser requisito que el estudiante tenga alguna experiencia internacional no simple, no un intercambio estudiantil pero alguna experiencia internacional ya sea recibir algún estudiante extranjero, ayudar algún estudiante extranjero para tener más cultura y conocer mucho de lo que es el turismo. El turismo es cultura. Y debería entonces ofrecer más internalización a los estudiantes.</p>

Objetivos	Respuesta (Institución Pública)	Respuesta (Institución Privada)
	<p><i>también vas a ver muy pocas gerentes generales que son mujeres, vas a ver muy pocas mujeres que están en el nivel ejecutivo y usualmente si lo están van a ser en el area “Human resources” o “Confort services”...Pues creo que hay un currículo en “Cornell” que es de la mujer y “Hotel management” creo que nos podemos enfocar en eso porque es una realidad no es nada que esconder, es un realidad las mujeres por X o Y razón o muchas razones no llegan a esas posiciones altas y deberíamos enfocarnos en como quitar obstáculos, reconocer los obstáculos y como sacarlo del medio para que las mujeres lleguen a esas posiciones porque hay muchas cosas que tenemos que ofrecer. Yo soy una posición mid-manegment, yo todavía no estoy a nivel ejecutivo pero si soy una directora. Solamente en el comité ejecutivo de este hotel hay una mujer en el comité ejecutivo... mi esposo que trabaja también en la industria fue a la misma universidad y estamos más o menos en la misma posición así que se nota la diferencia y lo vemos a</i></p>	

Objetivos	Respuesta (Institución Pública)	Respuesta (Institución Privada)
	<p><i>diario de los que estudiamos en Carolina y lo que no estudiamos en Carolina.”</i></p> <p><b>Egresada- Institución Pública. Mujer. 23 años</b> <i>“los hoteles no tienen esa organización, sabe... ellos tienen una organización pero no saben las necesidades que el estudiante tiene que hacer que le exige la práctica cuando uno va a ir al hotel a buscar esos requisitos que le exige la práctica es como que se te hace difícil. Entonces los estudiantes se frustran y se molestan... yo digo que los hoteles deberían de ser un poco más flexible... pues deberían de darle una oportunidad de hacer una práctica completa... tratar de crear este programa o este circuito aunque seas sub-gerente, me entiendes pero que tu trabajes enfocado en eso, no que tú te quedes 200 horas doblando toalla, haciendo una cama, porque no estás aprendiendo nada.... O sea yo vine a aprender en la práctica, en la última en la capston ... que sigan trayendo cursos de España de otros países. En cuestión internacional para tener más conocimiento de cómo ellos</i></p>	

Objetivos	Respuesta (Institución Pública)	Respuesta (Institución Privada)
	<i>lo hacen e implantarlo acá.”</i>	

### **Verbalizaciones significativas de egresados de ADHO**

#### **Egresada- Institución pública. Mujer. 30 años.**

*“Bueno lo que yo le puedo decir como gerente de verdad y yo entrevisto a muchas personas, muchos candidatos, yo he visto una diferencia grandísima en los que estudian Administración de Hoteles y a los que no. Incluso y la diferencia entre los que estudian en Carolina y los que no estudian en Carolina pero si yo puedo decir que yo tengo una estudiante que fue egresada de la Universidad del Este que es espectacular, que ella ha roto todos los moldes y también tengo varios campeones que son de la Universidad de Puerto Rico en Carolina, como persona que entrevista y emplea yo veo la diferencia y cuando veo que son de Carolina pues rapidito digo vamos a llamarlo eso es algo excelente para la universidad que pues otros egresados estamos constantemente quien es bueno de la universidad para traérmelo para acá.*

## Resumen

Según lo que expresaron los estudiantes egresados del Programa de Justicia Criminal de Instituciones públicas y privadas, se identificaron como parte de su oferta académica los cursos de introducción al sistema penal, el código penal, el derecho civil, principios y fundamento de criminología y técnicas de investigación, entre otros. En cuanto a las destrezas que se exigen para la empleabilidad en el campo, los egresados destacaron el razonamiento y la investigación criminal. Por su parte, al hablar de las destrezas que los egresados reconocen como necesarios para la empleabilidad identificaron: pensamiento crítico y redacción, seguir órdenes y regirse, tener idea de cómo funcionan las leyes, los tribunales y la justicia. Como parte de las recomendaciones de Política Pública los egresados expresaron necesidad de mayor tiempo para prácticas profesionales y orientación y ayudas para contactar agencias para empleos.

Por otro lado, los egresados del Programa de Administración de Empresas de Instituciones públicas y privadas identificaron como parte de su oferta académica las clases de redacción de documentos y a las de cómo organizar una oficina. Como parte de las destrezas que los egresados reconocen como necesarias para la empleabilidad en su campo mencionaron la supervisión, servicio al cliente, relaciones públicas, análisis de mercadeo, entre otras. Las recomendaciones de Política Pública que hicieron los egresados son: más práctica, más actividades y temas innovadores y tener un área o centro de práctica en la misma Institución.

Por su parte, los egresados del Programa de Administración de Hoteles y Restaurantes describieron su oferta académica como una muy completa, contiene cursos como administración, preparación de alimentos, industria de hoteles y varios cursos

electivos de idiomas. Dentro de las destrezas que se exigen para la empleabilidad en el campo, se mencionó que las prácticas son esenciales y la clase de planta física. En cuanto a las destrezas que los egresados consideran necesarias para su empleabilidad, se destacaron las prácticas y las clases de concentración que les fueron muy útiles para adentrarse al mundo laboral. Las recomendaciones de Política Pública que hicieron son: tener un enfoque que atraiga a las compañías, integrar a los estudiantes al mundo del Internet y a los medios sociales, añadir cursos de temas vanguardistas como gastronomía molecular y mujeres ante el “Hotel Management”, más investigaciones y mayor experiencias de práctica.

## Capítulo 5

### Conclusiones y Recomendaciones

#### Conclusiones

Para facilitar la presentación y discusión de las conclusiones, las mismas serán presentadas considerando cada una de las preguntas de investigación. En cuanto a la primera pregunta de investigación, ¿Cuáles son las destrezas y conocimientos que se desprenden de los documentos y entrevistas sobre oferta académica en los programas de bachillerato en Administración de Hoteles y Restaurantes, Justicia Criminal y Administración de Empresas de dos instituciones de educación superior?

Como parte del proceso de categorización y análisis de la documentación identificada de los programas académicos participantes, se identificaron las destrezas y conocimientos que se trabajan y ofrecen como parte de los programas académicos. En este sentido, en cuanto al programa de Administración de Hoteles y Restaurantes, se puede concluir que a través de este programa el estudiante tiene la oportunidad de desarrollar destrezas específicas que necesita para desempeñarse en cualquier área de hoteles y restaurantes, enfatizando en las destrezas para desempeñarse en la gerencia. Por otro lado, los estudiantes adquieren conocimientos, desde un nivel básico, a uno más avanzado. Además de las destrezas y conocimientos relacionados específicamente a este campo, los estudiantes también tienen la oportunidad de desarrollar destrezas que son generales y necesarias para desempeñarse en cualquier profesión como son: destrezas de trabajo en equipo, relaciones interpersonales, comunicación efectiva, solución de problemas y pensamiento crítico. Por último, la experiencia de la práctica permite que los estudiantes apliquen todo el conocimiento adquirido en un ambiente de trabajo real, a

la vez que tienen la oportunidad de obtener un empleo una vez finalizada la experiencia académica.

En el caso del programa de Administración de Empresas, se puede concluir que los estudiantes trabajan con destrezas básicas y específicas relacionadas a los negocios. No sólo adquieren conocimientos relacionados a las estrategias de gerencia, sino que también trabajan con conocimientos que son necesarios para la solución de problemas, desarrollo de negocios, finanzas, estadística y estrategias para mejorar la productividad. Por otro lado, quedó evidenciado que los estudiantes también adquieren destrezas necesarias para desempeñarse con efectividad en el ambiente laboral, ya que trabajan con destrezas como: toma de decisiones, comunicación verbal y escrita, imagen profesional y ética profesional. No obstante, no hay evidencia de que los estudiantes sean expuestos a una práctica que les permita aplicar lo aprendido en un ambiente real de trabajo, sino que sus experiencias se limitan a las adquiridas a través de los trabajos realizados y a las experiencias que se les ofrece en la sala de clases.

En cuanto al programa de Justicia Criminal, se puede concluir que el mismo es uno interdisciplinario, que le permite a los estudiantes adquirir destrezas y conocimientos relacionados a otras disciplinas, tales como psicología, filosofía e historia. Quedó evidenciado, además, que los estudiantes adquieren conocimientos generales y específicos relacionados a las leyes, reglamentos, sistema penal, el tribunal, la policía y otros conocimientos que necesitan para poder desempeñar sus funciones en el sistema judicial de Puerto Rico. Por otro lado, también se trabajan destrezas específicas y necesarias, tales como denuncias, interrogatorios, arrestos, registros y allanamientos. Además de las experiencias en la sala de clase, los estudiantes deben completar una experiencia de práctica, lo que le permite

a los estudiantes aplicar todo lo aprendido. Finalmente, los estudiantes también desarrollan destrezas básicas como: relaciones interpersonales, trabajo en equipo, computadoras, valores éticos, pensamiento crítico y responsabilidad social.

En general, se puede concluir que los programas académicos participantes trabajan con destrezas y conocimientos básicos y avanzados relacionados al campo específico. Además, se les ofrece el desarrollo de unas destrezas que son necesarias para su desempeño profesional exitoso. Finalmente, se evidencia en dos programas la experiencia práctica, la cual permite evaluar el desempeño del estudiante en un ambiente real de trabajo.

Una identificas las destrezas y conocimientos, según evidenciado en la documentación analizada, el proceso de las entrevistas a los patronos permitió contestar la segunda pregunta de investigación, ¿Cuáles son las destrezas y conocimientos que se requieren para la empleabilidad de egresados en el campo de Administración de Hoteles y Restaurantes, Justicia Criminal y Administración de Empresas? Luego de presentar y discutir los resultados obtenidos de las entrevistas, se puede concluir lo siguiente:

Como parte de la segunda fase de la investigación, se llevaron a cabo entrevistas a patronos, uno del sector público y uno del sector privado. A través de las preguntas que les fueron formuladas, se pudo identificar cuáles son las destrezas y conocimientos que ellos buscan en los candidatos al momento de reclutamiento. Considerando las respuestas de los patronos, se puede concluir las destrezas y conocimientos que ellos requieren para la empleabilidad de los egresados están enfocadas en las relacionadas a: servicio al cliente, liderazgo, trabajo en equipo, profesionalismo, pensamiento crítico, comunicación en inglés y español y disciplina. En este sentido, se puede concluir que los patronos, al momento de reclutar, evalúan destrezas y conocimientos que les aseguren que los reclutados puedan

trabajar efectivamente con los clientes y con el equipo de trabajo. Mientras, cuando se trata de destrezas y conocimientos relacionados a las tareas específicas que los reclutados estarán llevando a cabo, los patronos se dedican a adiestrar a los nuevos empleados. En este sentido, quedó evidenciado que los patronos buscan que los egresados tengan unos conocimientos básicos relacionados a su profesión, ya que las destrezas específicas son desarrolladas en sus adiestramientos. Sin embargo, otras destrezas que son necesarias para desarrollar una imagen profesional y competitiva (como buena comunicación oral y escrita, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, entre otras), así como la capacidad de análisis y pensamiento crítico para la toma de decisiones efectiva, tienen un mayor peso al evaluar a los candidatos y tomar decisiones sobre el reclutamiento.

Una vez identificadas las destrezas y conocimientos que se desprenden de la documentación analizada de los programas académicos participantes y de identificar cuáles son las destrezas y conocimientos que se requieren al momento de emplear a los egresados, entonces es posible contestar la tercera pregunta de investigación, ¿Cómo compara el perfil de los egresados de los programas de bachillerato previamente identificados con las destrezas y conocimientos que se requieren para su empleabilidad? En cuanto a esta pregunta de investigación, se puede concluir que el perfil de los egresados de los programas de bachillerato participantes de esta investigación es uno muy completo, que evidencia la oportunidad de adquirir las destrezas y conocimientos que se requieren en cada una de las profesiones. Incluso, se puede concluir que los egresados adquieren conocimientos que no son considerados al momento de reclutamiento, pero que sí le ofrecen un conocimiento general y básico sobre la profesión en la cual estarán ejerciendo. Por otro lado, también se puede concluir que los egresados tienen la oportunidad de desarrollar otras destrezas que son

necesarias y evaluadas al momento de ser considerados para reclutamiento. No obstante, solo el perfil de egresados del programa de administración de empresas evidenció que carece de oportunidades para que los estudiantes apliquen lo que aprenden a través de experiencias prácticas, por lo que estos egresados carecen de experiencias en un ambiente real de trabajo, experiencia que resulta ser positiva para desarrollar destrezas relacionadas al trabajo en equipo y relaciones interpersonales.

Finalmente, en cuanto a la última pregunta de investigación, ¿Qué propuestas de política institucional y pública pueden generarse a partir de los resultados de esta investigación?, considerando todos los datos recopilados y el análisis y discusión de las preguntas de investigación, hay varias propuestas que deben considerarse, con el propósito de garantizar que los estudiantes reciban una educación apropiada, que les permita adquirir empleos e integrarse en una sociedad competitiva. Estas recomendaciones a propuestas de políticas institucionales y públicas se estarán presentando como parte de las recomendaciones producto de esta investigación.

### **Recomendaciones**

Al finalizar la presentación y discusión de los resultados, así como responder a las preguntas de investigación, se presentan las siguientes recomendaciones con el propósito de que las mismas sean consideradas en el establecimiento de políticas institucionales y públicas, con el fin de mejorar la calidad de educación superior que se ofrece o que se planifique ofrecer en el futuro.

Comenzando con las políticas institucionales, se recomienda lo siguiente:

- Establecer como parte de los procedimientos de creación de nuevos programas académicos, realizar un estudio para recopilar información sobre las destrezas y conocimientos que se requieren en los empleos potenciales de los egresados.
- Incluir en los procesos de creación y evaluación del currículo a profesionales de la disciplina a la cual pertenece el programa académico.
- Evaluar el currículo académico de cada programa académico que se ofrece cada tres a cinco años, con el propósito de asegurarse que se ofrecen las destrezas y conocimientos que los estudiantes necesitan para desempeñarse efectivamente en los ambientes de trabajo.
- Incluir diversas estrategias de avalúo en los cursos, con el fin de evaluar el aprendizaje adquirido por los estudiantes.
- Integrar en todos los cursos de concentración destrezas básicas, tales como: servicio al cliente, trabajo en equipo, comunicación oral y escrita (inglés y español), investigación, planificación y toma de decisiones.
- Mantener acuerdos de colaboración con los patronos para que sean integrados, no solo en las prácticas que realizan los estudiantes que están por terminar estudios universitarios, sino que colaboren en diversos cursos, de forma que se le ofrezca al estudiante otras experiencias que le permitan desarrollar destrezas y conocimientos considerando el ambiente real de trabajo.
- Que las instituciones que ofrecen el programa académico de Administración de Empresas integren como parte de su currículo una práctica que les permita a los estudiantes aplicar las destrezas y conocimientos en un ambiente real de trabajo.

- Mantener comunicación y acuerdos de colaboración con patronos, con el fin de ofrecer a los futuros profesionales información sobre las posibles organizaciones, agencias, compañías o instituciones donde pueden obtener empleos.
- Mantener una base de datos con la información de los egresados, con el fin de identificar los lugares donde están trabajando y que puedan aportar a los procesos de revisión de los currículos al indicar la efectividad de la preparación ofrecida en la institución.

Por otro lado, las recomendaciones sobre el desarrollo de las políticas públicas están dirigidas al Consejo de Educación de Puerto Rico, con el fin de que consideren las mismas como parte de los criterios que actualmente utilizan al momento de evaluar un programa académico de una institución de educación superior en Puerto Rico, con el fin de otorgar licencia para la creación de un nuevo programa o para la revisión de un programa existente. En este sentido, se recomienda lo siguiente:

- Como parte de los criterios que se utilizan para evaluar los asuntos académicos de la institución, se debe requerir evidencia del estudio que hayan realizado para identificar la necesidad del programa, la empleabilidad que tendrán sus egresados y la identificación de las destrezas y conocimientos que se deben ofrecer como parte del programa académico. Estas evidencias deben estar apoyadas no solo por literatura existente, pero además deben incluir la comunicación y colaboración con patronos actuales.
- Requerir evidencia de iniciativas de colaboración con patronos existentes para la evaluación del programa académico, así como para ofrecer oportunidades y diversas

experiencias para que los estudiantes puedan aplicar las destrezas y conocimientos que van adquiriendo en sus estudios universitarios.

- Requerir que las instituciones no solo mantengan una base de datos con información de sus egresados, sino que desarrollen iniciativas para ofrecerle a sus egresados educación continua diversa, enfatizando en las destrezas básicas como: trabajo en equipo, investigación, toma de decisiones, comunicación oral y escrita, pensamiento crítico, imagen profesional, ética y servicio al cliente.
- Requerir a las instituciones que presenten planes de avalúo institucional, avalúo de los programas académicos y de los cursos, esto con el fin de evidenciar la efectividad de los programas en la preparación de sus egresados.

Para finalizar, se recomienda que todas las instituciones desarrollen una cultura de investigación, esto con el fin de evaluar sus prácticas educativas, la calidad de la enseñanza, así como la efectividad de la educación que ofrecen. Solo con procesos adecuados de investigación, se podrá recopilar la información necesaria que apoye la existencia, revisión o creación de programas académicos, cuyo fin principal debe ser graduar profesionales de excelencia que puedan integrarse en un mundo laboral efectivamente.

## Referencias

- Ander-Egg, E. (2000). *Métodos y técnicas de investigación social: cómo organizar el trabajo de investigación*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial Lumen.
- Bevers, B. L. (2008). *Criminal psychological profiling: A comparative study of knowledge and perception between police officers and criminology and criminal justice students* (Tesis de maestría, The University of Texas at Arlington). Recuperado de la base de datos ProQuest Dissertations and Theses.
- Davis, N. L. (2009). *Factors influencing career choice among students enrolled in a four-year tourism administration program* (Tesis doctoral, Southern Illinois University at Carbondale). Recuperado de la base de datos ProQuest Dissertations and Theses.
- Dawson, M. (2008). *The impact of hospitality education on the organizational cultural fit of managers in the hospitality industry* (Tesis doctoral, University of Houston). Recuperado de la base de datos ProQuest Dissertations and Theses.
- Fish, J. T. (2004). *The evidence does not lie: A forensic investigation program to bridge the gaps between crime scene investigation and forensic science* (Tesis doctoral, The University of Tennessee). Recuperado de la base de datos ProQuest Dissertations and Theses.
- George, A. A. (2009). *Competencies for graduate culinary management degree programs: Stakeholders' perspectives* (Tesis doctoral, Morgan State University). Recuperado de la base de datos ProQuest Dissertations and Theses.

Gilbert, D. J. (2010). *MBA effectiveness in non-OECD countries: Perceptions of leadership and managerial skills* (Tesis doctoral, University of Phoenix). Recuperado de la base de datos ProQuest Dissertations and Theses.

González Denton, T. (2007, Diciembre 20). Compañía de turismo de Puerto Rico (CTPR): el centro de atracción. *Caribbean Business*, pp. 8-9.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F., México: McGraw-Hill.

Johnson, P. (2008). *Requiring a pre-service, two-year degree in criminal justice for county correction officers in new york state* (Tesis de maestría, State University of New York, Empire State College). Recuperado de la base de datos ProQuest Dissertations and Theses.

Luciano Figueroa, Y. (2006). *Methodology to determine strengths and weaknesses in the business administration curriculum at the University of Puerto Rico at Mayaguez* (Tesis de maestría, Universidad de Puerto Rico, Mayaguez, Puerto Rico). Recuperado de ProQuest Dissertations and Theses.

<http://search.proquest.com/docview/304935649?accountid=44858>

Miller, R. L. (2001). Innovation in HIV prevention: Organizational and intervention characteristics affecting program adoption. *American Journal of Community Psychology*, 29, 621-647.

Parés Rosado, E. I. (2010). *Destrezas en mayor demanda en el mundo laboral en Puerto Rico*.

Departamento del Trabajo y Recursos Humanos. Recuperado de

[http://www.dtrh.gobierno.pr/pdf/empresa\\_mdemanda\\_pr.pdf](http://www.dtrh.gobierno.pr/pdf/empresa_mdemanda_pr.pdf)

Rodríguez, S. (2002). *Sujetos en tránsito: el fenómeno transgénero en Puerto Rico*. Disertación inédita. Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

## Apéndice A

### Carta a Patronos

Universidad de Puerto Rico, Carolina, P.R.

Centro de Investigación Multidisciplinario para Docentes

Proyecto PAREO

Paridad entre el perfil de salida de los programas sub-graduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de Educación Superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral

Fecha

Nombre de Patrono a quien va dirigida la carta

Nombre y dirección de la Empresa

Número de teléfono

Número de fax

Estimado /a XXXXXXXX:

Reciba un cordial saludo. La investigación: **Paridad entre el perfil de salida de los programas subgraduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de Educación Superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral (Proyecto PAREO)** es un esfuerzo dirigido por quienes subscriben esta comunicación. Este proyecto es financiado por el Consejo de Educación Superior de Puerto Rico y pretende conocer cuál es la equivalencia entre el perfil de salida de los programas subgraduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de Educación Superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral. Esta investigación es realizada por la Dra. Noraida Domínguez y la Dra. Kattia Walters. El propósito de esta investigación es obtener información sobre la paridad entre el perfil de salida de los programas de Administración de Empresas, Administración de Hoteles y Restaurantes y Justicia Criminal de dos instituciones de educación superior (una institución pública y otra privada) y las exigencias del mercado laboral.

Como parte de la investigación hemos confirmado que esta empresa recluta personas con bachilleratos en Administración de Hoteles y Restaurante, Administración de Empresa o Justicia Criminal. Es por esta razón que le invitamos hacer participe de este estudio, lo que conllevara a una entrevista semi-estructurada con el fin de identificar las destrezas requeridas para los puestos ofrecidos relacionados a dichos bachilleratos.

De estar interesado o si necesita confirmar alguna información o aclarar alguna duda, siéntase libre de comunicarse con nosotras llamando al 787-257-0000 Ext. 3117 o escribiendo a [proyecto.pareo@gmail.com](mailto:proyecto.pareo@gmail.com)

Cordialmente,

Noraida Domínguez- Flores, PhD.  
Investigadora  
Universidad de Puerto Rico  
Carolina, P.R.

Kattia Z. Walters-Pacheco, Ph.D.  
Co-investigadora  
Universidad de Puerto Rico  
Carolina, P.R.

## Apéndice B

### Carta a Directores

Universidad de Puerto Rico, Carolina, P.R.

Centro de Investigación Multidisciplinario para Docentes

Proyecto PAREO

Paridad entre el perfil de salida de los programas sub-graduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de Educación Superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral

---

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre de Director a quien va dirigida la carta

Puesto que ocupa

Nombre y dirección de la Institución

Numero de teléfono

Numero de fax

Estimado doctor/a XXXXXXXX:

Reciba un cordial saludo. Como es de su conocimiento, nos encontramos implantando el proyecto de investigación: **Paridad entre el perfil de salida de los programas sub-graduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresa y Justicia Criminal de dos instituciones de educación superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral**, conocido como **Proyecto PAREO**. Este proyecto, financiado por el Consejo de Educación de Puerto Rico, pretende identificar las destrezas adquiridas por los/as egresados/as del programa y compararlas con las destrezas requeridas dentro del campo laboral de su concentración.

Para la Fase I de este estudio, estaremos llevando a cabo un análisis documental de políticas institucionales y prontuarios, por lo que estamos identificando documentos relacionados a su programa. Estos documentos son:

1. Políticas institucionales (Reglamentos, cartas circulares, entre otros, que aludan al programa el cual dirige)
2. Prontuarios de las clases de concentración
3. Catálogo de cursos
4. Currículos de cada programa
5. Plan estratégico
6. Plan de avalúo
7. Estadísticas de empleabilidad de sus egresados/as
8. Media de promedio académico de su departamento

Como sabe, este estudio fue aprobado por el Comité Institucional para la Protección de Sujetos Humanos en la Investigación de la UPR-Carolina. **Los documentos que nos provea se utilizarán exclusivamente para asuntos relacionados a los objetivos de esta investigación.** Estos objetivos incluyen la publicación o presentación de análisis de estos documentos en cuanto a su aplicación al proceso de identificar las destrezas adquiridas por los/as egresados/as del programa y compararlo con las destrezas requeridas dentro del campo laboral de su concentración. **Nos comprometemos a guardarlos y le aseguramos que los mismos no se utilizarán con ningún otro propósito.**

Esta información es fundamental para el trabajo que estamos realizando por lo que agradeceríamos infinitamente considerara esta solicitud y nos facilitara esta documentación a la brevedad posible.

Para la Fase II de nuestra investigación estaremos realizando entrevistas a Directores Departamentales. Para revisar el proceso y el instrumento desarrollado para la Fase II: Entrevista a Directores Académicos de este estudio. Ante la realidad de que el departamento que usted dirige cumple con los criterios para ser parte de nuestra investigación, **solicitamos su colaboración para participar de una entrevista. La misma tendrá una duración, aproximada, de 40 minutos.**

La Asistente de Investigación, Ivemarie Hernández, le contactará para explorar su disponibilidad y coordinar el encuentro. Si necesita confirmar alguna información o aclarar alguna duda, siéntase libre de comunicarse con nosotras llamando al 787-257-0000 Ext. 3116, 3115 o escribiendo a [noraida.dominguez@upr.edu](mailto:noraida.dominguez@upr.edu)

Si necesita confirmar alguna información o aclarar alguna duda, siéntase libre de contactarnos llamando al 787-257-0000 Ext. 4628.

Nuevamente agradecemos su colaboración con nuestro esfuerzo.

Cordialmente,

Noraida Dominguez, Ph.D.

Investigadora

Kattia Z. Walters-Pacheco, Ph.D.

Co-investigadora

## Apéndice C

### Guía de Entrevista a Patronos

Universidad de Puerto Rico, Carolina, P.R.

Centro de Investigación Multidisciplinario para Docentes

Proyecto PAREO

Paridad entre el perfil de salida de los programas sub-graduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de Educación Superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral

### Guía de preguntas para Patronos

**Introducción:** Como es de su conocimiento, en esta fase estaremos entrevistando a seis (6) representantes de la industria para cada una de las áreas (tres del sector público y tres del privado) y un (1) representante de la agencia de gobierno.

Los **objetivos generales** de esta entrevista:

- Identificar y describir las destrezas que se exigen para la empleabilidad en las concentraciones de Administración de Hoteles y Restaurantes, Justicia Criminal y Administración de Empresas para compararlas con las que los/as egresados/as reconocen como necesarias tras su graduación e inserción en el mundo laboral.

Utilizaremos grabadora de audio para facilitar el análisis de los datos. Los mismos serán para uso exclusivo de la investigación. Le avisaremos cuando comencemos a grabar. **[Aclarar cualquier duda, asegurarse de que la persona está de acuerdo y comenzar a grabar].**

1. Describe la compañía que representa.
2. ¿Qué oferta de empleo se ofrece para egresados/as del bachillerato de: Justicia
3. Criminal, Administración de Empresa, Administración de Hoteles?
4. ¿Cómo describes cada uno de los puestos disponibles para el área?
5. ¿Qué habilidades o cualidades personales buscan en la persona al momento de reclutar?
6. Al momento de anunciar un puesto vacante, ¿Utiliza las distintas concentraciones de un mismo programa como criterio de selección según las destrezas requerida para el

puesto? Ejemplo: Programa de Justicia Criminal, Psicología Forense o Ley y Sociedad. (Queremos saber si se piensa en las concentraciones o solo el grado de bachillerato.)

7. Actualmente, ¿Existen vacantes para estudiantes egresados/as de dicho bachillerato/concentración? Describalas.
8. Aproximadamente, ¿Cuántas personas se reclutan al año para estas áreas?
9. ¿Podría mencionar de cuáles instituciones son egresados/as las personas que reclutan?
10. Al momento de reclutar, ¿Se toma en consideración la universidad de procedencia de la persona a emplear? ¿Porque?
11. ¿Se toman consideraciones especiales si la universidad de procedencia es la Universidad del Estado o preferirían entidades privadas?
12. ¿Cuáles son las exigencias laborales requeridas respecto a cada puesto?
13. ¿Cuáles son los requisitos de experiencia previa, si alguno?
14. ¿Cuáles son las destrezas profesionales que **más** se practican de acuerdo a cada plaza?
15. ¿Cuáles son las destrezas profesionales que **menos** se practican de acuerdo a cada plaza?
16. ¿Cómo se fomenta el mejoramiento profesional dentro de la empresa? (Talleres, adiestramientos, etc...)
17. ¿Está satisfecho/a con las destrezas requeridas por la empresa al momento de reclutar? ¿Qué cambios harías, si alguno?
18. ¿Esta empresa fue contactada o es contactada por alguna Institución académica para complementar la implementación de algún bachillerato o concentración? Especifique.
19. ¿Describa el perfil de lo que se espera de la persona empleada para puestos relacionados (Justicia Criminal, Administración de Empresas y Administración de Hoteles y restaurantes)?
20. ¿Recopilan alguna información para identificar que egresados/as se encuentran mejor preparados al momento de reclutar para los puestos relacionado a (Justicia Criminal, Administración de Hoteles y restaurantes, Administración de Empresa?

21. ¿La empresa mantiene comunicación con alguna institución académica para servir como centro de práctica, hacer ofertas de empleo u otros temas relacionados?
22. Si desean hacer algún comentario adicional, este es el momento.

**¡Gracias por su participación!**

## Apéndice D

### Hoja de Consentimiento de Patronos

Universidad de Puerto Rico, Carolina, P.R.

Centro de Investigación Multidisciplinario para Docentes

Proyecto PAREO

Paridad entre el perfil de salida de los programas sub-graduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de Educación Superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral

---

### Hoja de consentimiento informado para Patronos

Usted ha sido invitado/a a participar en la investigación: **“Paridad entre el perfil de salida de los programas subgraduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de Educación Superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral”** que dirigen la Dra. Noraida Domínguez (Investigadora Principal) y la Dra. Kattia Walters Pacheco (Co-Investigadora), con la aprobación del Consejo de Educación de Puerto Rico. El propósito de esta investigación es obtener información sobre la paridad entre el perfil de salida de los programas de Administración de Empresas, Administración de Hoteles y Restaurantes y Justicia Criminal de dos instituciones de educación superior (una institución pública y otra privada) y las exigencias del mercado laboral.

Usted fue seleccionado/a para participar en esta investigación porque es un representante de alguna agencia, ya sea pública o privada, implicada en esta investigación. Se espera que en este estudio participen aproximadamente 150 personas como voluntarias. Se le ha indicado que si acepta participar en esta investigación, deberá responder un cuestionario de datos sociodemográficos. Este es un cuestionario que contiene preguntas abiertas, de “sí y no”, y de selección múltiple. Tiene como propósito describir la muestra: edad, género, educación, status laboral, entre otros. Contestar el cuestionario debe tomar aproximadamente 20 minutos. Los asistentes

entrevistarán a seis directores/as de programas académicos y a seis personas de la industria (pública y/o privada) así como a un/a representante de la agencia gubernamental implicada. Esto resultará en un total de 13 entrevistas. Escogimos entrevistar a los/as patronos porque esperamos que tengan una visión panorámica de la oferta, barreras y facilitadores de las exigencias del mercado laboral. Dicha entrevista tomará alrededor de 45 a 60 minutos.

Se le ha informado que su participación es completamente confidencial. Las entrevistas deberán ser grabadas únicamente con su consentimiento. Los documentos impresos de este estudio se guardarán en un archivo en la oficina de la Investigadora Principal (Dra. Noraida Domínguez) y los electrónicos en un CD en la misma localización. Ambos estarán bajo llave. Los datos serán destruidos cinco años después de terminar la investigación.

Uno de los beneficios que podrá obtener al participar en este estudio es conocimiento de los resultados obtenidos en la investigación, así mismo podrá reflexionar la agencia a la cual usted pertenece y ejerce un cargo, cumple con las expectativas que los patronos requieren hacia los egresados en el campo laboral. Sin embargo, toda investigación conlleva riesgos aunque sean mínimos. No tendrá ningún gasto al participar.

Se le ha informado que su participación en este estudio es completamente voluntaria. Puede dejar de contestar preguntas de la entrevista o puede discontinuar su participación en este estudio en el momento que desee sin penalidad alguna.

Los resultados iniciales de esta fase del estudio estarán listos aproximadamente para octubre 2013. Se le ha informado que a raíz de los resultados se generarán recomendaciones de política pública para mejorar la oferta académica en los programas concernidos, así como se ofrecerán información a las agencias públicas y privadas que permitan establecer paridad entre la oferta académica y las destrezas necesarias para ejercer la profesión. Entiende, sin embargo, que tiene derecho a obtener un informe individual de los resultados de este estudio cuando termine la investigación. Una vez la solicite, esta información le llegará por correo.

Se le ha notificado que si tiene alguna duda o comentario o si desea recibir los resultados de este estudio debe comunicarse con la investigadora a la siguiente dirección y teléfono: Universidad de Puerto Rico en Carolina/PO Box 4800, Carolina, Puerto Rico 00984-4800/ (787)257-0000 Ext. 4628.

Se le ha comunicado que Oficiales del Recinto de Carolina de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerirle al/ a la investigador/a los datos crudos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento.

De tener alguna pregunta sobre sus derechos como participante o reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio puede comunicarse con la Sa. Brenmarie Garcia Rivera (Oficial de cumplimiento del CHIPSI) al 787-257-0000 Ex.4512.

Su firma en este documento significa que has decidido participar después de haber leído y discutido la información presentada en esta hoja de consentimiento y que ha recibido copia de este documento.

_____	_____	_____
Nombre del o la participante	Firma	Fecha

He discutido el contenido de esta hoja de consentimiento con él o la arriba firmante.

_____	_____	_____
Nombre del investigador o investigadora	Firma	Fecha

Vo. Bo.: Dra. Noraida Dominguez

Enero 2013

## Apéndice E

### Cuestionario Sociodemográfico a Patronos

Universidad de Puerto Rico, Carolina, P.R.

Centro de Investigación Multidisciplinario para Docentes

Proyecto PAREO

Paridad entre el perfil de salida de los programas sub-graduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de Educación Superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral

---

#### Cuestionario para Patronos de empresas públicas y privadas (CDS-E)

**Instrucciones:** Las siguientes preguntas recogen información de sus datos personales. Favor de contestarlas sinceramente, de forma clara y completa. Seleccione la respuesta que mejor conteste la pregunta. En caso de que no encuentre una respuesta adecuada entre las alternativas, favor seleccionar la alternativa **Otro** y especificar en el espacio que se provee. Recuerde que su participación es voluntaria y sus respuestas confidenciales.

#### Sección I: Datos sociodemográficos

1. ¿Con cuál género se identifica?

- a.  Femenino
- b.  Masculino

2. ¿Cuál es su edad? \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es su estado civil?

- a.  Soltero/ a
- b.  Separado/ a
- c.  Casado/ a
- d.  Relación consensual
- e.  Divorciado/a
- f.  Viudo/a

4. Área en que reside:

- a.  Rural
- b.  Urbana

5. ¿Tiene hijos/as?

- a.  Sí
- b.  No

Si contestó que **Sí** pase a la siguiente pregunta.  
Si contestó que **No** pase a la pregunta 7.

6. ¿Cuántos hijos/as tiene? \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es el último grado académico que obtuvo?

- a.  Cuarto año
- b.  Bachillerato
- c.  Maestría
- d.  Doctorado
- e.  Post Doctorado

8. ¿En cuál Institución académicas obtuvo su grado?

\_\_\_\_\_

9. ¿Cuál es su disciplina y/o concentración? \_\_\_\_\_

10. ¿Cuál es su lugar de empleo?

- 1.  Gobierno de Puerto Rico
- 2.  Gobierno Federal
- 3.  Práctica Privada (Ej. firma, consultoría, psicoterapia)
- 4.  Empresa Privada (Ej. farmacéutica, compañía de seguros, banco)
- 5.  Organización de base comunitaria
- 6.  Institución académica ( Ej. universidad, instituto, centro de Investigación)
- 7.  Otro (Especifique: \_\_\_\_\_)

11. Especifique nombre del lugar de empleo: \_\_\_\_\_

12. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en este lugar?

- a. \_\_\_\_\_ Menos de 1 año
- b. \_\_\_\_\_ 1-3 años
- c. \_\_\_\_\_ 4-7 años
- d. \_\_\_\_\_ Más de 8 años

13. ¿Qué puesto ocupa en esta compañía? \_\_\_\_\_

14. ¿Cuánto tiempo lleva ocupando este puesto? \_\_\_\_\_

15. ¿Cuál es su ingreso mensual aproximado?

- a. \_\_\_\_\_ \$0.00 - \$3,000
- b. \_\_\_\_\_ \$3,001 - \$5,000
- c. \_\_\_\_\_ \$5,001 - \$7,000
- d. \_\_\_\_\_ \$7,001 ó más

**¡Gracias por sus respuestas!**

## Apéndice F

### Guía de Entrevista a Directores

Universidad de Puerto Rico, Carolina, P.R.

Centro de Investigación Multidisciplinario para Docentes

Proyecto PAREO

Paridad entre el perfil de salida de los programas sub-graduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de Educación Superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral

---

**Introducción:** Como es de su conocimiento, en esta fase estaremos entrevistando a los/as directores/as de los programas académicos participantes para ambas instituciones.

Los **objetivos generales** de esta entrevista:

- Explorar la experiencia de el/la director/a sobre la implementación del currículo vigente de su programa académico, su entendimiento de las destrezas que se enseñan en el programa, su conocimiento de la formación que recibe el estudiantado, y su impresión de factores que facilitan y dificultan esa formación en preparación para el mercado laboral

Utilizaremos grabadora de audio para facilitar el análisis de los datos. Los mismos serán para uso exclusivo de la investigación. Le avisaremos cuando comencemos a grabar. **[Aclarar cualquier duda, asegurarse de que la persona está de acuerdo y comenzar a grabar].**

- Al considerar la oferta académica de su programa, ¿Qué bachilleratos ofrecen como parte del mismo?
- ¿Cómo describirías cada uno de los bachilleratos?
- Describa el proceso de avalúo que han llevado a cabo en los programas académicos de su bachillerato.
- ¿Cuál fue su participación en la implantación del currículo actual? (Ya sea directa o indirecta.)

- ¿Se tomó en consideración las exigencias del campo laboral al momento de la implantación del currículo?
- ¿Está satisfecho/a con el currículo vigente? ¿Qué cambios le harías al mismo, si alguno?
- ¿Cuáles son las destrezas aprendidas dentro de cada concentración?
- Según el currículo ¿Cuáles son las destrezas que más se enfocan? ¿Cuáles son las que menos se enfocan?
- ¿Como se fomenta la adquisición de las destrezas que no se cubren dentro del currículo?
- ¿Cubre el currículo las destrezas y exigencias del patrono al momento de reclutar estudiantes egresados/as de su departamento?
- ¿Puede describir el perfil de los/as egresados/as de cada concentración?
- ¿Conoce la paridad de los perfiles de los/as egresados/as con las exigencias de los patronos?
- ¿Recopilan alguna información para identificar la percepción de los patronos en torno a sus egresados/as?
- ¿Existen estrategias designadas al mejoramiento de la empleabilidad de sus egresados/as? ¿Cuáles?
- Si desean hacer algún comentario adicional, este es el momento.

**¡Gracias por su participación!**

## Apéndice G

### Hoja de Consentimiento para Directores

Universidad de Puerto Rico, Carolina, P.R.

Centro de Investigación Multidisciplinario para Docentes

Proyecto PAREO

Paridad entre el perfil de salida de los programas sub-graduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de Educación Superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral

---

### Hoja de consentimiento informado para Directores de Departamento

Usted ha sido invitado/a a participar en la investigación: **“Paridad entre el perfil de salida de los programas subgraduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de Educación Superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral”** que dirige la Dra. Noraida Domínguez (Investigadora Principal) y la Dra. Kattia Walters Pacheco (Co-Investigadora), con la aprobación del Consejo de Educación de Puerto Rico. El propósito de esta investigación es obtener información sobre la paridad entre el perfil de salida de los programas de Administración de Empresas, Administración de Hoteles y Restaurantes y Justicia Criminal de dos instituciones de educación superior (una institución pública y otra privada) y las exigencias del mercado laboral.

Usted fue seleccionado/a para participar en esta investigación porque es Director/a de uno los programas académicos participantes. Se espera que en este estudio participen aproximadamente 13 personas como voluntarias. Se le ha indicado que si acepta participar en esta investigación, deberá responder un cuestionario de datos sociodemográficos. Este es un cuestionario que contiene preguntas abiertas, de “sí y no”, y de selección múltiple. Tiene como propósito describir la muestra: edad, género, educación, status laboral, entre otros. Contestar el cuestionario debe tomar aproximadamente 20 minutos. Las asistentes entrevistarán a seis directores/as de programas académicos y a seis personas de la industria (pública y/o privada) así como a un/a representante de la agencia gubernamental implicada. Esto resultaría en un total de

13 entrevistas. Escogimos entrevistar a los directores/as porque esperamos que tengan una visión panorámica de la oferta, barreras y facilitadores de la formación en cada profesión y la paridad con las exigencias del mercado laboral. Dicha entrevista tomará alrededor de 45 a 60 minutos aproximadamente.

Se le ha informado que su participación es completamente confidencial. Las entrevistas deberán ser grabadas con su consentimiento. Los documentos impresos de este estudio se guardarán en un archivo en la oficina de la Investigadora Principal (Dra. Noraida Domínguez) y los electrónicos en un CD en la misma localización. Ambos estarán bajo llave. Los datos serán destruidos cinco años después de terminar la investigación.

Uno de los beneficios que podrá obtener al participar en este estudio es conocimiento de los resultados obtenidos en la investigación, así mismo podrá reflexionar si la institución a la cual usted pertenece y ejerce un cargo como director/a cumple con las expectativas que los patronos requieren hacia los/as egresados/as en el campo laboral. Sin embargo, toda investigación conlleva riesgos aunque sean mínimos.

Se le ha informado que su participación en este estudio es completamente voluntaria. Puede dejar de contestar preguntas de la entrevista o puede discontinuar su participación en este estudio en el momento que desee sin penalidad alguna.

Los resultados iniciales de esta fase del estudio estarán listos aproximadamente para octubre 2013. Se le ha informado que a raíz de los resultados se generarán recomendaciones de política pública para mejorar la oferta académica en los programas concernidos, así como se ofrecerán información a las agencias públicas y privadas que permitan establecer paridad entre la oferta académica y las destrezas necesarias para ejercer la profesión. Entiende, sin embargo, que tiene derecho a obtener un informe individual de los resultados de este estudio cuando termine la investigación. Una vez la solicite, esta información le llegará por correo.

Se le ha notificado que si tiene alguna duda o comentario o si desea recibir los resultados de este estudio debe comunicarse con la investigadora a la siguiente dirección y teléfono: Universidad de Puerto Rico en Carolina/PO Box 4800, Carolina, Puerto Rico 00984-4800/ (787)257-0000 Ext. 4628.

Se le ha comunicado que Oficiales del Recinto de Carolina de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerirle al/ a la investigador/a los datos crudos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento.

De tener alguna pregunta sobre sus derechos como participante o reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio puede comunicarse con la Sa. Brenmarie García Rivera (Oficial de cumplimiento del CIPSHI) al 787-257-0000 Ex.4512.

Su firma en este documento significa que has decidido participar después de haber leído y discutido la información presentada en esta hoja de consentimiento y que ha recibido copia de este documento.

Nombre del o la participante	Firma	Fecha

He discutido el contenido de esta hoja de consentimiento con él o la arriba firmante.

Nombre del investigador o investigadora	Firma	Fecha

Vo. Bo.: Dra. Noraida Dominguez

Enero 2013

## Apéndice H

### Cuestionario Sociodemográfico a Directores

Universidad de Puerto Rico, Carolina, P.R.

Centro de Investigación Multidisciplinario para Docentes

Proyecto PAREO

Paridad entre el perfil de salida de los programas sub-graduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de Educación Superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral

---

### Cuestionario para Directores/as de Departamentos Académicos (CDS-E)

**Instrucciones:** Las siguientes preguntas recogen información de sus datos personales. Favor de contestarlas sinceramente, de forma clara y completa. Seleccione la respuesta que mejor conteste la pregunta. En caso de que no encuentre una respuesta adecuada entre las alternativas, favor seleccionar la alternativa **Otro** y especificar en el espacio que se provee. Recuerde que su participación es voluntaria y sus respuestas confidenciales.

#### Sección I: Datos sociodemográficos

1. ¿Con cuál género se identifica?

- a.  Femenino
- b.  Masculino

2. ¿Cuál es su edad? \_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es su estado civil?

- g.  Soltero/ a
- h.  Separado/ a
- i.  Casado/ a
- j.  Relación consensual

- k.  Divorciado/a  
 l.  Viudo/a

4. Área en que reside:

- a.  Rural  
 b.  Urbana

5. Tiene hijos/as:

- a.  Sí  
 b.  No

Si contestó que **Sí** pase a la siguiente pregunta.  
 Si contestó que **No** pase a la pregunta 7.

6. ¿Cuántos hijos/as tiene? \_\_\_\_\_

7. ¿Cuál es su último grado académico que obtuvo?

- a.  Cuarto año  
 b.  Bachillerato  
 c.  Maestría  
 d.  Doctorado  
 e.  Post Doctorado

8. ¿En cuál Institución académicas obtuvo su grado?

\_\_\_\_\_

9. ¿Cuál es su disciplina y/o concentración? \_\_\_\_\_

10. ¿Cuál es su lugar de empleo?

8.  Universidad de Puerto Rico, Carolina P.R.  
 9.  Universidad del Este, Carolina P.R.  
 10.  Otro (Especifique: \_\_\_\_\_)

11. ¿Cuánto tiempo lleva dirigiendo este programa?

- a.  Menos de 1 año  
 b.  1-3 años  
 c.  4-7 años  
 d.  Más de 8 años

12. Adicional a la Dirección Departamental, ¿Ofrece cursos?

- a. \_\_\_\_\_ Sí
- b. \_\_\_\_\_ No

Si contestó que **Sí** pase a la siguiente pregunta.  
Si contestó que **No** pase a la pregunta 15.

13. ¿Cuántos cursos ofrece?

- a. \_\_\_\_\_ 1-2 cursos
- b. \_\_\_\_\_ Más de 2 cursos. Especifique: \_\_\_\_\_

14. ¿Tipo de curso:

- a. \_\_\_\_\_ Educación general
- b. \_\_\_\_\_ Medular
- c. \_\_\_\_\_ Electivo

15. ¿Cuál es su ingreso anual?

- a. \_\_\_\_\_ \$10,000 - \$30,000
- b. \_\_\_\_\_ \$30,001 - \$50,000
- c. \_\_\_\_\_ \$50,001 - \$70,000
- d. \_\_\_\_\_ \$70,001 ó más

**¡Gracias por sus respuestas!**

**Puede pasar ahora a la próxima sección**

## Apéndice I

Tabla Comparativa de Entrevistas a Patronos de Administración de Empresas

Premisa	Respuesta (Institución Pública)	Respuesta (Institución Privada)
1. Describe la compañía que representa.	<b>Es una compañía de turismo, es la que se encarga de promocionar a Puerto Rico como destino turístico a otros países</b> para que todas esas personas que estén pasando frío que vngan a cojer calentito en Puerto Rico. Entonces vendemos nuestra isla como destino turístico.	Es una compañía de venta al detal. Nos especializamos en equipos electrónicos y servicio.
2. ¿Qué oferta de empleo se ofrece para egresados/as del bachillerato de: Justicia Criminal, Administración de Empresa, Administración de Hoteles?	Las ofertas de empleo <b>son mas bien tipo oficina, en administración de empresa. La mayoría son administración de empresas, concentración en contabilidad, recursos humanos, mercadeo.</b>	<b>La realidad es que en esta industria de la venta al detal siempre dependiendo de los puestos; para este tipo de puestos están los gerenciales que son gerentes de tiendas etc.</b> Pero en la mayoría de los casos por experiencia que llevo aquí en muchos años pues se le solicita o que tenga un bachillerato en Administración de Empresas o el equivalente a 2 o 3 años de experiencia dentro de la posición. Así que realmente no todos nuestros gerentes tienen bachillerato y no es requerido si ya tienen los años de experiencia dentro de la industria.
3. ¿Cómo describes cada uno de los puestos disponibles para el área?	Tenemos varios. <b>Por ejemplo en el área de recursos humanos pues</b>	<b>Cuando se habla de un equivalente o tienes 3 años de experiencia o un bachillerato dentro de esto</b>

	<p><b>nosotros requerimos un bachillerato en administración de empresas concentración en recursos humanos. Si es en contabilidad, pues un bachillerato en Administración de empresas con concentración en finanzas o en contabilidad o en auditoria. Depende la necesidad del sitio, es la necesidad del puesto y entonces son puestos especializados si es en el mercadeo pues administración de empresas con concentración en mercadeo. Depende el área.</b></p>	<p><b>solamente son para gerentes. Cuando estamos hablando de asistentes de gerente, de empleados full-time o part-time que sean servicios y venta, pues no se exige ningún tipo de bachillerato.</b> Realmente el mismo contrato lo estipula que es desde 18 años o más y no requiere ningún bachillerato.</p>
<p>4. ¿Qué habilidades o cualidades personales buscan en la persona al momento de reclutar?</p>	<p>Pues que sea una persona responsable que sea una persona comprometida.</p>	<p>Bueno como lo de nosotros es servicio; ese es el enfoque mayor, <b>la habilidad de poder dirigir grupos y personas a nivel gerencial es lo más importante. Para mí un gerente que tenga la capacidad de influenciar sus equipos para poder llegar a unas metas es lo más importante junto con el trabajo de desarrollo de personal.</b></p> <p>Un gerente es un <b>“trainer”</b> y todo el mundo lo va a seguir como ejemplo de la tienda o del sitio donde esté. Por ejemplo ayer yo tuve 2 entrevistas y te puedo decir, estaba en San Tomas y fui nada más a entrevistar unos candidatos para un puesto gerencial porque aunque somos montones de tiendas yo siempre desde que llegué he requerido al grupo de supervisores que si como el <b>“turn over”</b> es tan bajito en nuestro mercado los gerentes</p>

		<p>se quedan por muchos años. Nosotros no tenemos muchas aperturas para esas posiciones y cuando surgen yo quiero ser parte del proceso así que yo los ayudo a entender bien las capacidades que esa persona puede dar en el futuro. <b>Por ejemplo ayer tuvimos 2 casos; uno interno y otro externo, uno con su talento, sus estudios y su experiencia de más de 10 años en el mercado de retail o venta al detal; y otro que lleva varios años con nosotros y no había tenido ese puesto gerencial. Ahí hacemos una evaluación y decimos “mira vamos a ver quién más nos conviene”.</b> Tanto para nosotros y para ellos porque no queremos promover a alguien que en poco tiempo vaya a fallar en sus funciones. “We don't promote to failure”. <b>Decimos mira realmente vemos si está capacitada, si tiene el liderazgo para poder llevar a cabo todas las funciones y guiar un grupo y seguir hacia adelante y hemos promovido tanto muchos internos como externos.</b> Yo creo que ha sido mucho mas interno que externo pero antes de yo entrar no existía traer a externos y nosotros buscando talento y gente con experiencia, pues hemos logrado mejorar un poco la base.</p>
<p>5. Al momento de anunciar un puesto vacante, ¿Utiliza las distintas concentraciones de un mismo programa como criterio de selección según las destrezas requerida para el</p>	<p><b>Si, porque nosotros tenemos un perfil de puestos. Este perfil describe las funciones que va a desempeñar en ese puesto, los criterios, la naturaleza del trabajo y que requisitos mínimos</b></p>	<p>Si, y da la casualidad que muchas de las personas que tienen bachillerato es dentro de la concentración de Recursos Humanos y nosotros no tenemos un record, no llevamos un record de cuantos tienen bachillerato y cuantos no pero si consideramos todas las ramas dentro</p>

<p>puesto? Ejemplo: Programa de Justicia Criminal, Psicología Forense o Ley y Sociedad. (Queremos saber si se piensa en las concentraciones o solo el grado de bachillerato.)</p>	<p><b>debería tener la persona para poder ejercer las funciones de ese puesto.</b></p>	<p>de Administración de Empresas. Recursos Humanos es una bien importante para nosotros.</p>
<p>6. Actualmente, ¿Existen vacantes para estudiantes egresados/as de dicho bachillerato/concentración? Describalas.</p>	<p>Nosotros ya emitimos alrededor 11 o 12 convocatorias. La ultima cerro hace como 3 semanas y ya la semana pasa da se selecciono al candidato de la ultima convocatoria.</p>	<p><b>En Puerto Rico ahora mismo hay plazas para part-time que es lo que estamos trabajando ahora tenemos que rellenar 57 plazas en las próximas 3 semanas.</b></p> <p>- Y en esas plazas part-time es que me dijiste que no importa si tienen bachillerato o no.</p> <p>Exacto, <b>aquí viene mucho estudiante que vienen de universidad a trabajar por la temporada navideña</b> y a nosotros nos encanta porque como no tenemos para ofrecerles tantas horas pues poderle dar 20 o 15 horas para ellos es formidable porque pueden estudiar, tienen su dinero para comprar durante navidad.</p>
<p>7. Aproximadamente, ¿Cuántas personas se reclutan al año para estas áreas?</p>	<p><b>No tenemos cantidad, porque los puestos salen depende la necesidad del área.</b> Que nosotros no tenemos por ejemplo pues va a salir un puesto de aca; no, es depende la necesidad que nos surja entonces es que salen las convocatorias.</p>	<p>Bueno, depende la temporada. Nosotros fluctuamos entre 530 empleados a 580, en navidades pues crece a un poquito mas de 630 dependiendo de las expectativas de venta que tenemos de venta para la temporada.</p>

<p>8. ¿Podría mencionar de cuáles instituciones son egresados/as las personas que reclutan?</p>	<p>No, nosotros después que cumpla con los requisitos mínimos si es que pide; un bachillerato después que el candidato tenga el bachillerato con la concentración donde pide el puesto, de verdad que la universidad pues no es un criterio.</p>	<p>No. Realmente lo podemos buscar en su file y solicitud tiene que estar ahí.</p> <p>Pero si te pregunto de cuales instituciones son no me sabrías decir.</p> <p>-No.</p>
<p>9. Al momento de reclutar, ¿Se toma en consideración la universidad de procedencia de la persona a emplear? ¿Porque?</p>	<p>No.</p>	<p>- No, realmente no.</p>
<p>10. Se toman consideraciones especiales si la universidad de procedencia es la Universidad del Estado o preferirían entidades privadas?</p>	<p>No.</p>	<p>10- Y tampoco se toma en consideración especial si viene de una pública o privada?</p> <p>-Tampoco</p>
<p>11. ¿Cuáles son las exigencias laborales requeridas respecto a cada puesto?</p>	<p>Depende el puesto que sea. Cada puesto es especializado en unas funciones. Específicamente no hay unas generales. Cada puesto tiene sus propios requisitos.</p>	<p>Cada puesto tiene su descripción. Tienes uno de gerente; nuestras tiendas son pequeñas y están a cargo de todas las fasetas. Están a cargo del reclutamiento, del entrenamiento de personal, están a cargo del control de inventario, están a cargo del control de gasto de la tienda, están a cargo de asegurarse que estén cumpliendo con los planes de venta, llevar a cabo todas las cosas que les damos. El día a día y pues hay unas operaciones de apertura, cierre y unos estándares que se le ponen en la tienda que ellos deben mantener. El</p>

		<p>gerente esta a cargo de todo. Cuando ya son asociados de venta, pues eso mismo, dar un buen servicio cliente y poder dar el servicio que los clientes necesitan. Los asistentes que es el puesto de algunos “key holders” le llamamos asistentes que le dan el apoyo necesario al gerente y dirigen al grupo de ventas.</p>
<p>12. ¿Cuáles son los requisitos de experiencia previa, si alguno?</p>	<p>Depende el puesto que sea a algunos no se pide ningun tipo de experiencia hay otros que se pide 1, 3 5 años; depende la dificultad del puesto.</p>	<p>Quando me mencionaste lo de que se requería experiencia es ya cuando van a ser gerentes?</p> <p>- Si.</p> <p>¿Los part-time y los que van a estar en tienda no requieren experiencia?</p> <p>-No. Nosotros tenemos un sistema que nosotros cuando tu ahora mismo vas online radioshack.com todas las solicitudes se llenan por ahí entonces se le hace un pequeño interrogatorio, unas preguntas y de ahí nosotros podemos ver la forma y tenemos un modelo exitoso dentro de Radioshack. Entonces todas esas preguntas te llevan a ver si vas cerca de ese modelo. Una vez tu llenas pues te dice “mira esta persona se asemeja mucho a lo que estamos buscando”. Y es un punto referencia, no significa que si dice que no o que si te vamos a cojer o no pero eso te ayuda a entender bien el modelo y que esa persona puede ser bien exitosa en la compañía</p>

		porque esta cerca de eso.
13. ¿Cuáles son las destrezas profesionales que <b>más</b> se practican de acuerdo a cada plaza?	El 90% de las convocatorias, de los puestos que ocupa la compañía tienes que saber conocimiento del idioma ingles y español, tienes que saber conocimiento de Microsoft.	El énfasis mayor para mi es la gente, los recursos humanos, como los desarrolla, desarrollar a sus próximos niveles y tanto a utilizar y maximizar las destrezas que tiene dentro de cada una de sus funciones.
14. ¿Cuáles son las destrezas profesionales que <b>menos</b> se practican de acuerdo a cada plaza?	Los auxiliares de sistemas de oficina, conserjes. Depende el puesto es que se requieren o no. Pero <b>en los puestos que no te piden muchas destrezas pues esos puestos de auxiliares de oficina; los puestos mas bajitos son los menos que te pide.</b>	En nuestro caso al ser una multinacional pues hay cosas que ellos no tienen control. La parte de finanzas en el sentido de los descuadres, ósea de la contabilidad realmente no es requerida después que tu sepas cuanto tienes que vender etc. pues es bueno que tenga un conocimiento base, osea que tu puedas ver un <b>“pnl”</b> y digas mira estos son mis márgenes de venta, este es mi inventario o ganancia etc. esto es lo que me costo hacer esta promoción pero ya eso viene detallado, yo no tengo que construir ese <b>“pnl”</b> . Nosotros les damos un entrenamiento para entender lo que es el <b>“pnl”</b> . Pero que ellos sepan construirlo, que ellos sepan bregar con el chorro de facturas que vienen de un suplidor, realmente eso no es necesario porque eso lo hacemos a nivel corporativo.
15. ¿Cómo se fomenta el mejoramiento profesional dentro de la empresa?	Por adiestramientos.	<b>A través de adiestramientos. Nosotros estamos haciéndolos todo el tiempo;</b> esta mañana estaba

(Talleres, adiestramientos, etc...)		<p>viendo un nuevo adiestramiento que salio para una plataforma nueva de garantías que vamos a tener. Nosotros fomentamos eso, nosotros tenemos para los gerentes específicamente un mínimo de 4 reuniones al año o sea 1 por trimestre. Lo que nosotros hacemos es que 2 veces al año y esto es desde que yo entre, traemos a todos los gerentes de la región hasta los que están en islas vírgenes y todo. El viernes que viene es la de preparación al “cuarto cuartel” y eso va a pasar y ahí los tratamos de motivar y le damos todas las herramientas que necesitan para tener unas navidades muy buenas y hacemos reconocimientos, cada una de las partes tiene conversación, varios suplidores aparecen, les damos comida etc. Y hacemos algo bien chévere para seguirlos adiestrando y motivándolos a que sigan creciendo. Nuestra meta es que todo el mundo crezca.</p>
16. ¿Está satisfecho/a con las destrezas requeridas por la empresa al momento de reclutar? ¿Qué cambios harías, si alguno?	100%.	<p>Si.</p> <p>¿Harías algún cambio?</p> <p>Fijate, yo creo que en esta área todo depende, porque por mas herramientas o documentos, guiás de entrevista, etc. que tu tengas, si tu tienes una persona que no tiene el conocimiento, la capacidad de poder entender lo que esa persona te puede dar en el futuro. Al final del día tu lo que necesitas son</p>

		<p>personas que entiendan bien el negocio, que sean bien conocedores de lo que es los recursos humanos para poder implementar esas herramientas. Por mas herramientas que tu tengas, si tu no tienes una persona que va a hacer una entrevista y no tiene la experiencia de hacer entrevistas o lo que sea “it’s not gonna work”.</p>
<p>17. ¿Esta empresa fue contactada o es contactada por alguna Institución académica para complementar la implementación de algún bachillerato o concentración? Especifique.</p>	<p>Si, en años anteriores me parece que fue la Universidad Sagrado Corazon si no me equivoco que nos hizo el acercamiento.</p>	<p>No.</p>
<p>18. ¿Describa el perfil de lo que se espera de la persona empleada para puestos relacionados (Justicia Criminal, Administración de Empresas y Administración de Hoteles y restaurantes)?</p>	<p>Pues que tenga los conocimientos que requieren para poder trabajar en el puesto. Una vez cumpla con los requisitos mínimos de bachillerato, experiencia, idioma y tecnologías.</p>	<p>Cuando hablo de recursos humanos es mas por la parte de desarrollo de personal del como adiestrar etc.</p>

<p>19. ¿Recopilan alguna información para identificar que egresados/as se encuentran mejor preparados al momento de reclutar para los puestos relacionado a (Justicia Criminal, Administración de Hoteles y restaurantes, Administración de Empresa?</p>	<p>No.</p>	<p>No.</p>
<p>20. ¿La empresa mantiene comunicación con alguna institución académica para servir como centro de práctica, hacer ofertas de empleo u otros temas relacionados?</p>	<p>Si, nosotros tenemos estudiantes universitarios que hacen sus practicas en esta compañía.</p>	<p>Nosotros por ejemplo ahora a nivel regional estamos buscando estudiantes para que nos apoyen durante la navidad, pero ya esto no es en las tiendas, es aquí en oficinas corporativas pero es en la parte de mercadeo. No tiene que ver con las tiendas sino una persona que este estudiando publicidad etc, pues venga a ayudarnos aquí.</p>

<p>21. Si desean hacer algún comentario adicional, este es el momento.</p>		<p>Han ido a las instituciones para ferias de empleo?</p> <p>Si, hemos participado. Eso ya lo manejan a nivel local, los gerentes de tiendas dicen “ok la universidad tal allí en Ponce pues va a tener una actividad o aquí en San Juan etc.” La realidad es que nosotros cuando hacemos, colocamos la disponibilidad de puestos, en Puerto Rico la demanda es tanta que aveces no tenemos la necesidad de hacer eso. Es la realidad, a mi me gustaría hacer ese ejercicio mucho mas pero de repente tenemos 3 plazas en una tienda y tenemos 50 solicitudes y aveces no es necesario. En el área de fuera de Puerto Rico lo cubrimos,</p> <p>ahí funciona, entonces hacemos ferias de empleo. En nuestras tiendas en Estados Unidos siempre estamos buscando alternativas de como integrarnos a la universidad para que ellos vallan a nuestras tiendas y poder. Osea hacemos ferias de empleo todo el tiempo en universidades, eso pasa mucho en Estados Unidos pero es porque pues no hay la tasa de desempleo que hay aquí. Mientras la tasa de desempleo este bien alta, la demanda por los puestos va a ser mayor. Pero cuando estas en ciertas áreas, en algunas áreas de Estados Unidos pasa</p>
--	--	---

		<p>como aquí pero muchas de las áreas por decirte un Orlando, un New York, un Los Ángeles donde hay una densidad poblacional bien grande, todo el mundo esta trabajando o la mayoría, la tasa de desempleo ha bajado por lo menos en años anteriores, no se como esta este año; es una competencia, la gente te trabaja y se van si se consiguen algo mejor. Entonces nosotros tratamos de acercarnos a universidades y tenemos proyectos. Por ejemplo ahora en la Universidad de Puerto Rico aquí localmente nosotros fomentamos mucho la promoción de nuestras tiendas. Si tú vas al tren urbano en todos los 50 vagones vas a ver promoción de 10% de descuento de Radioshack y buscamos como atraer esos estudiantes porque para nosotros esa población es bien importante. Buscamos gente que guste la tecnología. Para nosotros los universitarios son bien importantes en ese sentido. Hemos también contactado de la Universidad de Puerto Rico un grupo de profesores</p>
--	--	--

		<p>que están interesados en la robótica y entonces estaban haciendo unos proyectos de verano el año pasado y nosotros queríamos integrarnos pero se les hacia bien difícil a ellos como hacer una presentación etc. estaban mas en eso que poder vender el proyecto. Se les hizo un poco difícil, estamos tratando de ver como desarrollamos para ahora el 2014 un programa de robótica con alguna Universidad que nosotros podamos donar los equipos y lo que se necesita para montar.</p>
--	--	---

### Apéndice J

**Tabla Comparativa de Entrevistas a Patronos de Escuela de Hoteles y Restaurantes**

Premisa	Respuesta (Institución Pública)	Respuesta (Institución Privada)
Describe la compañía que representa.	La compañía de Parques Nacionales tiene como política publica <b>conservar los parques para el disfrute de la presente y futuras generaciones.</b>	Industria de servicio, industria hotelera
¿Qué oferta de empleo se ofrece para egresados/as del bachillerato de: Justicia Criminal, Administración de Empresa, Administración de Hoteles?	Tenemos un área específica que es el área no solamente aquí en oficina central si no en mercadeo y en distintos parques tenemos <b>oficiales de reservaciones que son los que venden nuestros parques</b> , nuestras facilidades, nuestros centros vacacionales que de ahí es donde nosotros generamos nuestros ingresos propios. Ahí pues nosotros el requisito mínimo sería al menos un grado asociado en cualquier concentración. Pero dándole énfasis como experiencia teniendo en consideración como requisito mínimo <b>servicio al cliente.</b>	El mínimo requisito para ofrecer ofertas de empleo o que las personas soliciten los puestos a través del internet es <b>que sean graduados de 4to año y algunas posiciones como de Supervisor o Gerenciales necesitan mínimo un bachillerato.</b>
¿Cómo describes cada uno de los puestos disponibles para el área?		Ahora mismo tenemos una posición de Asistente de Food and Beverage que es de alimentos y bebidas. Básicamente esa es una <b>posición gerencial</b> , es una extensión de rol de director, donde <b>esa persona se encarga de supervisar</b> todo lo que tenga que ver con restaurante, banquete es como “overseen”. Obviamente el presupuesto, pero es más específico con los restaurantes, con todos los restaurantes incluyendo el

<p>¿Qué habilidades o cualidades personales buscan en la persona al momento de reclutar?</p>	<p>Mínimo 4to año si el puesto lo requiere, que sepa sistemas de información, que lo domine y que sea bilingue preferiblemente.</p>	<p>área de banquete.</p> <p>Nosotros nos fijamos mucho en su <b>vestimenta, que sea una vestimenta profesional</b>. Siempre estamos buscando personas que sean <b>bilingue</b> por lo menos hay algunas posiciones que podemos ser un poco mas flexibles en el sentido de que no requieren que sean totalmente fluyentes en el ingles y en el español pero si que tengan por lo menos básico. Todas las posiciones requieren que sepas básico en ingles y en español porque nosotros tenemos turista de Estados Unidos y entendemos que eso puede intervenir en el servicio al cliente que nosotros le queremos dar. Aparte de eso la carisma que la persona tenga, la pasión que muestra a través de la entrevista, si es importante la experiencia en especial en posiciones que sean de Supervisor o Gerente, Directores pero es mas la personalidad para aquellas posiciones que son por horas, que serian asociados. Esa pasión que tengan, dinámica, que le guste el servicio al cliente. Si no tienen experiencia de trabajo que nos puedan expresar a nosotros experiencias de como ellos han recibido como clientes, la importancia del servicio al cliente. Así que básicamente nuestras preguntas son bien básicas, son básicamente de experiencia que las personas</p>
--	---	--

		han adquirido o han vivido como clientes. Solo en posiciones de supervisores o gerentes es que exigimos que tengan experiencia como supervisores o como gerentes y que tengan un bachillerato para que tengan conocimiento del área que ellos van a supervisar.
Al momento de anunciar un puesto vacante, ¿Utiliza las distintas concentraciones de un mismo programa como criterio de selección según las destrezas requerida para el puesto? Ejemplo: Programa de Justicia Criminal, Psicología Forense o Ley y Sociedad. (Queremos saber si se piensa en las concentraciones o solo el grado de bachillerato.)	No.	Si.
Actualmente, ¿Existen vacantes para estudiantes egresados/as de dicho bachillerato/concentración? Descríbalas.	Ahora mismo como el gobierno tiene tanto problema que nosotros no podemos hacer nada si no entramos a la aplicación de <b>OGP</b> que ellos son los que dan el permiso.	Tenemos actualmente 3 posiciones disponibles de gerente.
Aproximadamente, ¿Cuántas personas se reclutan al año para estas áreas?	Lo que nosotros si reclutamos es para mantenimiento de los parques que seria mas bien para el empleado que trabaja en el campo. Nosotros trabajamos de a partir de semana santa hasta septiembre ese es el área alta de	Aproximadamente durante este año yo te diría que <b>de 60 a 70</b> . Eso incluye part-time y full-time porque tenemos muchos empleados "on call".

	<p>nosotros, lo que llamamos “high season”; pues ahí tenemos aproximadamente lo que la ultima vez que <b>nos aprobaron que fue el año pasado 60 empleados para trabajar en todos los parques para darle mantenimiento a las áreas verdes.</b></p>	
<p>¿Podría mencionar de cuáles instituciones son egresados/as las personas que reclutan?</p>	<p>Mira nosotros tenemos aquí gran variedad, tenemos muchos empleados que son de la <b>Universidad de Puerto Rico</b>, empleados que son de la <b>UMET</b> que es una Universidad que esta a la vanguardia e <b>Interamericana</b>; dependiendo la especialidad que se solicite. Pero no discriminamos por donde haya estudiado el candidato.</p>	<p>No, después que cumplan con los requisitos. Muchos de ellos obviamente por ejemplo vienen del <b>Instituto de Banca</b>, de la <b>UNE</b> porque ellos por ejemplo si estamos en proceso de reclutar en la cocina pues tenemos los contactos que el Instituto de Banca nos enviá, la Escuela Hotelera, la <b>UNE</b>. Básicamente nosotros hacemos muchas participaciones en ferias de empleo en los diferentes pueblos. Como siempre participamos en diferentes foros esos son los mas que nos llaman y nos envían candidatos.</p>
<p>Al momento de reclutar, ¿Se toma en consideración la universidad de procedencia de la persona a emplear? ¿Porque?</p>	<p>No. Porque el requisito mínimo es conforme a la especificación de clase, te dice que después que sea una persona graduada de una universidad acreditada y reconocida no importa. Hay instituciones que si lo toman en consideración pero aquí no.</p>	<p>Después que tengan el bachillerato no. No somos como que si es de la UPI vamos a cojerlo versus los que son de la Universidad Metropolitana eso no. Lo importante es que ellos tengan el grado mínimo de escuela.</p>
<p>¿Se toman consideraciones especiales si la universidad de procedencia es la Universidad del</p>		<p>No.</p>

Estado o preferirían entidades privadas?		
¿Cuáles son las exigencias laborales requeridas respecto a cada puesto?	Pues mira eso depende de la clase de puesto que valla a desempeñar el candidato. Por ejemplo si es un puesto que sea de asistente de servicios de oficina o recaudador pues tiene que saber sumar, tener habilidad porque no todo el mundo tiene habilidad para contabilizar, principalmente que le guste porque hay gente que no le gusta esa área y a base de las competencias y destrezas que tenga el candidato pues nosotros determinamos. Hacemos la entrevista y a base de los conocimientos, las experiencias y de la preparación que tenga el candidato pues nosotros determinamos.	Las básicas son que obviamente tenga como mínimo un diploma de high school, que sepan ingles y español, que tengan la pasión por el servicio al cliente, que tengan horario flexible, eso es bien importante porque operamos 24 horas 7 días a la semana y es importan que el horario sea flexible y si eso es uno de los requisitos para todas las posiciones especialmente en el área de operaciones, que es el área de restaurantes y área de “rooms” que son los cuartos.
¿Cuáles son los requisitos de experiencia previa, si alguno?	No en todos los puestos. El puesto que empieza de menor jerarquía no se le pide experiencia pero según valla a un puesto mas alto que este a otro nivel si se le va pidiendo experiencia porque el empleado empieza aquí y continua en ascenso y si el puesto es mas alto, que sea de la misma clases de puestos pues ahí va subiendo. Por ejemplo en secretarial comenzamos con la asistente administrativa y luego esta la principal pues ya la administrativa se le puede pedir preparación pero no la misma cantidad de experiencia como si fuera la principal que seria en un momento dado secretaria ejecutiva.	Si es supervisor de 1 a 5 años y de gerente de 3 a 4.
¿Cuáles son las destrezas profesionales que <b>más</b> se practican de acuerdo a cada plaza?	Pues eso depende por que cada puesto tiene sus destrezas, cada puesto tiene sus propios requisitos. Por lo menos en puesto de oficial de reservaciones se le pide que tenga practicas en la contabilidad, que tenga conocimiento de ingles, que se a una persona rápida para	Bueno tienen que tener conocimientos en computadoras, como usar un email, como enviar un correo electrónico, como usar el outlook el calendario porque eso lo utilizamos mucho, conocer tus números, eso

	<p>las operaciones matemáticas, que tenga sus habilidades para llevar a cabo efectivamente instrucciones verbales y escritas, que tenga conocimiento de micro computadoras, de equipos de oficina.</p>	<p>va a depender también mucho de las posiciones pero un asociado de “fambi” tiene que saber usar su “micros” aunque le damos adiestramiento pero siempre, obviamente si la persona viene ya con esa experiencia esas son las destrezas en las cuales nos enfocamos porque puede ser que tu seas un buen mesero pero no seas diestro en la computadora o en la maquina, no seas muy técnico. Entonces pues se adiestra pero se buscan también esas cualificaciones.</p>
<p>¿Cuáles son las destrezas profesionales que <b>menos</b> se practican de acuerdo a cada plaza?</p>	<p>Es difícil decirte porque cada puesto tiene sus destrezas, eso depende de la complejidad que tenga el puesto, por lo menos aquí lo mas que se puede utilizar por ejemplo en los puestos que son de contabilidad pues son puestos que requieren conocimientos en micro computadoras, manejo de calculadora, uso del teléfono, atención mas bien dirigida a servicio al cliente, pero que son conocimientos básicos que la persona domina al momento de reclutar. Una cosa es que lo domine y otra cosa es que no lo haga cuando este ejecutando las funciones. Por ejemplo aquí hay mucho puesto que requiere ingles pero no se recluta una persona aunque no sepa ingles, se le da la oportunidad, porque siempre en la oficina hay alguien que domina el idioma y se canaliza pero conseguir una persona que te hable el ingles hoy en día es bien difícil.</p>	<p>Todo depende de la posición, porque si es una posición de Director y de Supervisor por ejemplo no tiene que tener una habilidad en “filing” pero si es un mesero tiene que tener la habilidad de como enviar un correo electrónico . Así que todo va a depender de las posiciones.</p>
<p>¿Cómo se fomenta el</p>	<p>Pues mira hay varias maneras. Aquí la única manera que</p>	<p>Dando adiestramientos. Si nosotros el mínimo</p>

<p>mejoramiento profesional dentro de la empresa? (Talleres, adiestramientos, etc...)</p>	<p>hay de poder dominar esa área donde no tengas dificultad es a base de adiestramientos no hay otra manera. Aquí pues tenemos los adiestramientos, tiene que ser a través de <b>OCALAL</b> que es la agencia que tiene eso controlado. Si ellos no los ofrecen nosotros lo solicitamos y ellos lo diseñan o los que se dan internos que los preparamos nosotros mismos con nuestros recursos.</p>	<p>adiestramiento son 2 semanas, se les entrega un manual de training. La primera semana siempre están con una persona y la segunda semana ya comparten las labores. Y obviamente esto es continuo, un adiestramiento continuo durante todo el año.</p>
<p>¿Está satisfecho/a con las destrezas requeridas por la empresa al momento de reclutar? ¿Qué cambios harías, si alguno?</p>	<p>Si.</p>	<p>Si. Si he tenido que hacer cambios, los he echo. Como por ejemplo en lo del lenguaje, entendemos que eso es bien importante y es requisito de que cuando hay una pregunta que dice: dígame como usted describe el servicio al cliente y esa pregunta es bien importante porque ahí ellos van a demostrar la pasión. Hemos podido modificar las preguntas.</p>
<p>¿Esta empresa fue contactada o es contactada por alguna Institución académica para complementar la implementación de algún bachillerato o concentración? Especifique.</p>	<p>Pues mira como tal no. Pero nosotros hemos hecho acercamientos con MECHTECH con los muchachos para que se adiestraran, cojieran un certificado porque ese certificado les ayuda a ellos poder adquirir la licencia mucha mas rápido. Tuvimos también un congreso verde con la UMET hace un par de años, fueron unas conferencias muy buenas y con el Sagrado Corazón hemos tambien tomado adiestramientos.</p>	<p>La Puerto Rico Hotel and Tourism Association tenemos ahora mismo se estaban haciendo mensualmente pero se hacen reuniones mensuales. Tenemos un grupo de directores de recursos humanos que nos reunimos junto con profesores de instituciones. Entonces una de las dinámicas en una actividad que tuvimos fue el compartir las ideas, ejemplo como la institución ve de una manera tenemos estudiantes que trabajan , ellos ven que tal vez la industria la Hotelera como tal no se le da la oportunidad a esas</p>

		<p>personas que se acaban de graduar y una de las cosas, incluso yo participe en un foro de directores con estudiantes y una de las cosas que se le dio mucho énfasis fue que cuando ellos salen de la universidad con un bachillerato ellos pretenden ser gerentes o supervisores y hay unas destrezas que tienen ellos que desarrollar primero para llegar a esos puestos especialmente en la industria hotelera. Ejemplo ellos podrán tener un bachillerato de administración de empresa concentración en gerencia pero nunca han sido gerentes y entonces ahí nosotros hemos podido en esa ocasión complementar con ellos, que tipo de cosas deben de tomar en consideración a la hora de ir a una entrevista, a la hora de ser promovido, que estudios extracurriculares ellos podrían tener.</p> <p>Así que una en específico contestando su pregunta no ha venido aquí pero si he tenido la oportunidad en que he tenido foros con estudiantes explicándoles la importancia que es eso.</p>
<p>¿Describa el perfil de lo que se espera de la persona empleada para puestos relacionados (Justicia Criminal, Administración de Empresas y Administración de</p>	<p>Pues aparte de tener el bachillerato hay que ver si se le requiere experiencia, por lo menos casi siempre cuando es así para administrar un parque depende porque ahí tenemos varios niveles. Ahí está el superintendente auxiliar que a él se le pedía en unos momentos dados bachillerato pero hubo la oportunidad de darle que no,</p>	<p>Pues que sea una persona profesional, que este apasionada por el servicio al cliente, mucha lealtad, integridad, que de siempre la milla extra no solamente que se haga dueño de esa experiencia de ese huésped si no que sobrepase sus expectativas, que trabaje</p>

<p>Hoteles y restaurantes)?</p>	<p>porque varios empleados se quejaron de que no tenían la preparación y estaban llevando acabo las funciones y se modifíco la clase; se redujo a 60 créditos. Esta el superintendente asociado de parques que esta a otro nivel, ahí si se le requiere la preparación y la experiencia y esta el superintendente de parques que seria el que tiene a cargo un parque de mayor complejidad, el asistente le asiste y el superintendente asociado pues va a dirigir un parque de menor complejidad.</p>	<p>unido con su equipo respetuosamente, que tenga actitud cálida, amistosa.</p>
<p>¿Recopilan alguna información para identificar que egresados/as se encuentran mejor preparados al momento de reclutar para los puestos relacionado a (Justicia Criminal, Administración de Hoteles y restaurantes, Administración de Empresa?</p>	<p>Pues mira se supone que cuando se trabaja para preparar la convocatoria se haga una investigación, de quienes ofrecen el bachillerato porque nosotros una vez tuvimos problemas. Aquí en Puerto Rico no se da el Bachillerato en Administración de Parques eso se da en los Estados Unidos y el jefe que teníamos anteriormente tenia una Maestría en Administración de Parques pero no era de Puerto Rico pues hubo entonces que comenzar a trabajar con eso y modificar las clases de puestos que teníamos, con el plan de clasificación y luego pues algo relacionado a Parques comenzamos con varias que sea administración publica se le pedía un bachillerato en ciencias ambientales pero mas bien pienso que el bachiller en hoteleria es algo que se puede añadir porque el bachillerato en Administración de hoteles no solo administra si no que también tiene que ver con la parte del turista como tal. Me imagino que guardara relación con la Administración de Parques en cierta forma. Si tu vienes a ver los centros vacacionales de nosotros funcionarían como si fueran estos hoteles pequeños que hay en cualquier pais del mundo osea funcionan bajo la</p>	<p>Si, como ellos solicitan a través de internet, el internet le hace unas preguntas, nosotros imprimimos las solicitudes o las vemos en el website de nosotros y obviamente leemos toda la solicitud y el resume.</p>

<p>¿La empresa mantiene comunicación con alguna institución académica para servir como centro de práctica, hacer ofertas de empleo u otros temas relacionados?</p>	<p>misma manera o sea que yo no veo diferencia ninguna.</p> <p>Aquí por ejemplo las escuelas publicas hacen practica, los estudiantes. Hay un programa que se llama TANC que pertenece al Departamento de la Familia que son las personas que reciben el beneficio del PAN pues se les da unas horitas para que trabajen, que les pagan tardísimo pero por lo menos ellos trabajan aquí. También hay otro programa que se llama PAFTON que es un programa federal donde se les da a los empleados que han sido desplazados que han trabajado en la agricultura por ejemplo la gente que va a recoger tomate a los Estados Unidos que eso es temporal, eso no es fijo pues ellos a través de esa gente, ellos los adiestran y trabajan con nosotros pero hay un compromiso de que esas personas la compañía los absorba posteriormente por lo menos un por ciento porque son empleados muy capacitados y son personas muchas veces preparadas y la mayoría son bilingües que nos ayuda.</p> <p>En el caso de Universidades a cada rato, la oficina de mercadeo es bien dinámica y a ferias de empleo nos invitan constantemente hemos participado en muchas en el Colegio de Mayagüez, han habido varias universidades que nos han invitado y hemos participado. A parte de que tenemos booth en Plaza Las Américas y tenemos en otros lugares. Aquí se le da oportunidad al voluntariado y se le da oportunidad también a cualquier estudiante que quiera practicar aquí.</p>	<p>No. Nosotros estamos abiertos a cualquier institución.</p> <p>Pero hasta este momento no han recibido algún acercamiento de una institución para servir como un centro de practica.</p> <p>-No. Nosotros tenemos varios practicantes ahora mismo de diferentes instituciones.</p> <p>Pero es porque el estudiante mismo viene o llama.</p> <p>En el caso de la Universidad UNE si, tiene como un contacto. Pero no somos los únicos y es porque en las reuniones uno de los decanos pertenece a ese equipo va a esas reuniones y entonces ahí compartimos tarjetas y muchas veces de ahí e que han salido los foros y las ferias de empleo.</p>
--	---	--

<p>Si desean hacer algún comentario adicional, este es el momento.</p>	<p>-¿A que puesto irían dirigidos las personas con un bachillerato en Administración de Hoteles?</p> <p>-Lo que pasa es que nosotros somos una compañía que trabajamos específicamente con turismo, con recreación y que esta correlacionado verdad el turismo, la administración, los parques, tenemos zoológicos que trabajamos también con animales; eso depende porque un bachillerato en administración de hoteles aquí no caería mal porque puede administrar un parque y los centros vacacionales. Para administrar un centro vacacional o un parque porque guarda relación directa con la administración. En estos momentos hacen falta vacantes para estas áreas aunque OGP no nos haya dado el visto bueno y no se lo hemos solicitado pero si hace falta en los parques porque hemos tenido mucha gente que ha renunciado.</p>	<p>Para nosotros es bien importante y una de las cosas que tal vez podría compartir con esos estudiantes que están listos para ir es que cuando vengan a una entrevista es bien importante que vengan preparados para una entrevista de trabajo. Algunas veces hablando dentro de las diferentes generaciones que hay y todo pues es bien importante que ellos sepan que esa es su primera impresión y tienen una sola oportunidad para crear una buena impresión.</p>
--	---	--

### Apéndice K

**Tabla Comparativa de Entrevistas a Patronos de Justicia Criminal**

Premisa	Respuesta (Empresa Pública)	Respuesta (Empresa Privada)
1. Describe la compañía que representa.	La compañía que represento es una <b>compañía de investigaciones y seguridad interna, consultoría en ciencias de seguridad.</b>	<b>Es una institución federal, la segunda institución federal más grande de investigación criminal. Se dedica a la investigación de crímenes perpetuados contra los ciudadanos del gobierno federal tanto en Puerto Rico como en los Estados Unidos Continental. Esforzamos unas (700) setecientas leyes y estatutos federales que incluye lavado activo de tráfico y exportación de droga, importación y exportación de armas y tecnología sensitiva, abuso de niños, crímenes cibernéticos, trata humana, seguridad pública incluyendo gangas domésticas y trasnacionales, fraude bancario, son tantas las leyes que nos las puedo enumerar pero mayormente ese es nuestro la área donde se concentra la mayoría de nuestros trabajos.</b>
2. ¿Qué oferta de empleo se ofrece para egresados/as del bachillerato de: Justicia Criminal, Administración de Empresa, Administración de Hoteles?	Entran en un nivel, entry level lo que llamamos un nivel de entrada junior, <b>entrarían en capacidad como guardaespaldas, guardia de seguridad o investigadores detectives privados.</b>	<b>La oferta de empleo en nuestra agencia y de todo el gobierno federal son canalizadas atreves de lo que se llama OPM. Que es el Office of Personal Management. Que viene a ser el equivalente a un recurso humano a nivel federal. Eso incluye las ramas de ejecutiva, judicial y no te quiero decir la legislativa porque nunca eh buscado un trabajo en la legislativa pero es posible que también los trabajos</b>

		<p>dentro de la rama legislativa se todos canalizados por ley por el Office of Personal Management. Cuando la agencia tiene una vacante esa vacante la publica OPM con los pre-requisitos y los requisitos. Eso es por ley, eso está en lo que se llama CSFarse, Federal Code, el Código de Regulaciones Federales. Tu sabes que tiene Código Penal y Código Civil y el Código de Regulaciones Federales son los que administran la lo que se rige las instituciones federales administrativamente.</p>
<p>3. ¿Cómo describes cada uno de los puestos disponibles para el área?</p>	<p>Altamente confidencial, legalmente con un nivel de responsabilidad bien alto. Una metía de pata me puede costar una demanda. Un n9ivel de capacidad y madurez intelectual de la persona superior bien, es bien alto.</p>	<p>La agencia lo que hacen son “criminal investigators”, “special agents”, agentes especial. Que es un agente especial es un investigador federal que por ley es una ley del código penal federal que es título 18 donde nos da la autoridad para ejercer el mismo código penal en todos los Estados Unidos y sus territorios e instalaciones. Básicamente, incluye embajadas, estaciones militares, todos los Estados Unidos, los territorios, los protectorados, para investigar todas las violaciones de leyes dentro de esos sitios.</p>
<p>4. ¿Qué habilidades o cualidades personales buscan en la persona al momento de reclutar?</p>	<p>Tienen que ser personas bien responsables, puntuales, leales, enfocados, personas con un poquito de profundidad y madurez intelectual,</p>	<p>El proceso de reclutamiento de un “special agent” es bien específico. Todo comienza con te dije anteriormente en OPM. OPM publica la plaza. Voy a tratar, llevo muchos años me lo sé, voy a</p>

	<p><b>profesionalismo, disciplinados, altamente disciplinados. A la misma vez, dispuestos al cambio, a muchos cambios.</b></p>	<p>resumir pero en OPM lo puedes verificar puedes entrar a opm.org. <b>Se publica la plaza ese es el primer paso, la plaza tiene que ser publicada por ley y tiene que ser accesible al público en general aunque la plaza sea interna por que también publicamos plaza que sea para nosotros pero tiene que está en acceso para el público en general.</b> Una vez se publica la persona que va solicitar ve cuales son los requisitos y los pre-requisitos. <b>Para agente especial son unos requisitos bien específicos.</b> Voy a tratar de enumerarlos sin que se me quede nada afuera. Haber cumplido los 21 años de edad. <b>Ser un ciudadano norteamericano, puede ser naturalizado pero no un residente legal.</b> Los requerimiento educativos son un 4 anos de universidad, un bachillerato, ya sea en artes o ciencia y/o experiencia investigativa un mínimo de 5 años, esa creo ya que hace unos años la pararon de aceptar, <b>grados post graduados, maestría, {no entendí muy bien}, doctorado son obviamente son aceptados pero también se les puede ofrecer un grado mayor. Esto trabaja por grados aquí. El grado menor que hay en el gobierno es un GC3 hasta un GC15, hay un grado más arriba de GC 15 “senior {no entendí lo que quiso decir} eso es un servicio aparte, eso es un servicio donde esa persona esta capacitada para dirigir cualquier agencia entre gobierno federal. Hay distintos grados, dependiendo de grado de</b></p>
--	--	---

		<p>educación, hay hasta un tope que es grado 12 que tú no puedes traer a más nadie de un grado 12. Eso es en nuestra rama, eso es un grado bastante alto en el gobierno federal. (Da un repaso a los requisitos anteriores) Pasar una investigación de trasfondo de su vida por los últimos 7 a 10 años. Esa investigación no debe arrojar, convicciones por delitos graves, delitos menores que no envuelvan crímenes morales, no se puede aceptar a nadie que haya tenido una convicción por ejemplo de violencia domestica por lo que se llama la Ley {no entendí muy bien} indica que no puede haber ningún agente del orden público puede estar armado que haya tenido un convicción de violencia doméstica. Eso te des cualifica inmediatamente por que para esta en este trabajo, tienes que estar armado. Básicamente son el “background” del {no entendí lo que dijo}.</p>
<p>5. Al momento de anunciar un puesto vacante, ¿Utiliza las distintas concentraciones de un mismo programa como criterio de selección según las destrezas requerida para el puesto? Ejemplo: Programa de Justicia Criminal, Psicología Forense o Ley y Sociedad. (Queremos saber si se piensa en las concentraciones o solo el grado de bachillerato.)</p>	<p><b>No, en el caso, es irrelevante. Después que sea bachillerato en Justicia Criminal o Ley y Sociedad estamos bien.</b></p>	<p>Ahora si en algunas ocasiones, puede que sea idóneo traer una personas que tiene “skills set”, una preparación que sea específica a una labor que estamos buscando. Por ejemplo: nosotros bregamos mucho con el lavado de dinero, crímenes financieros, así que hay ocasiones que buscamos una personas que tenga un “expertise” en contabilidad, CPA, que sea un auditor. A veces tenemos ese pero no es parte de eso esto es más, que tu entrevistas candidatos e inmediatamente si vez una trasfondo bien fuerte</p>

		<p><b>algo que no nos interesa, una banderita, no es parte del proceso pero ayuda.</b></p>
<p>6. Actualmente, ¿Existen vacantes para estudiantes egresados/as de dicho bachillerato/concentración? Describalas.</p>	<p><b>Sí. Como guardias de seguridad, guardaespaldas, surgen mucha protección ejecutiva. De hecho yo te diría que tengo tres estudiantes egresados que están trabajando ahora mismo.</b></p>	<p>Luego del examen pasa a una... (La entrevistadora pregunta, ese examen escrito que es lo que mide, que tipo de destreza mide). Buena pregunta, <b>No se puede hablar del examen. El examen mide la capacidad de la persona a observar detalles, lógica, el examen es fuerte, sumamente fuerte. Tenemos un {no entendí} de un 85% a veces más, de cada 100 persona 85 a 90 no lo pasa. Y estamos habla de esas personas preparadas, tampoco es que al calidad de candidato no es que sea baja, si no que el examen es horrible. Luego de eso la persona va a tener que pasar un examen físico que dura un día. Y luego del examen físico pasa a un panel de estructurado de entrevistas. La palabra clave aquí es estructurado. Ese panel tiene frente así en un panel de 3 personas que tiene frente a ellos un {no entendí lo que dijo} libreto que es lo que se le pregunta al candidato, basado en ese libreto y las contestaciones pues se hace una puntuación global, del examen con lo que saco en esa entrevista y basado en esa puntuaciones pasa a una lista y esa lista lo mejor cualificado o no cualificado o cualificado. El oficial que selecciona puede seleccionar de esa lista. (La entrevistadora pregunta, ¿No necesariamente tiene que considerar, va en orden de la lista o no necesariamente?) No, porque las lista sale de como depende de cómo salió</b></p>

		la persona. <b>Mientras la puntuación sea más alta, más posibilidades tienes de caer en las listas. No es que lo vayan a coger.</b>
7. Aproximadamente, ¿Cuántas personas se reclutan al año para estas áreas?	<b>Estos son posiciones temporeras.</b> Me explico, un guardaespaldas me puede estar trabajando dos meses un contrato y no usarlo más en todo el año, como me puede estar trabajando todo el año por diez años. <b>Esto es según la demanda. Dicho eso yo te diría que por cada misión que me llaman, que yo he usado estudiantes, yo te diría que 5 a 10 al año.</b>	¿Estamos hablado de Puerto Rico nada más? (la entrevistadora le responde, exactamente aquí) <b>Es que de número de reclutamiento eso sí que no podemos hablar.</b>
8. ¿Podría mencionar de cuáles instituciones son egresados/as las personas que reclutan?	<b>la UPR Carolina, UMET, Interamericana...</b>	<b>No es parte del requisito,</b> si la pregunta es si es un {no entiendo}, <b>una escuela normal.</b> No eso no se mide. (La entrevistadora dice, eso no se toma en consideración) <b>Lo que pasa es que el requerimiento es el bachillerato,</b> (la entrevistadora dice independientemente de que institución sea) <b>puede ser de Harvard como puede ser la Inter, es por decirte algo.</b> (La entrevistadora dice ¿No hay ninguna consideración especial, si es de una universidad pública o privada?)
9. Al momento de reclutar, ¿Se toma en consideración la universidad de procedencia de la persona a emplear? ¿Porque?	<b>No.</b> Mayormente lo que me dice a mí un título o un grado es que sea subordinado a una disciplina, este trabajo requiere disciplina. Pero <b>que sea de la UPI, que sea de la UMET en este tipo de trabajo lo</b>	<b>Impresiona porque cuando están en el papel impresiona peor la realidad, la verdad del caso es que no. No.</b>

	<b>que me requiere es, lo que me importa es que tenga el grado.</b>	No.
10. ¿Se toman consideraciones especiales si la universidad de procedencia es la Universidad del Estado o preferirían entidades privadas?	<b>No.</b> Ya hemos dicho que no.	
11. ¿Cuáles son las exigencias laborales requeridas respecto a cada puesto?	<b>Adicional al bachillerato se les requiere tomar un curso de guardaespaldas que vale unos \$1,500, unas 40 horas de adiestramiento adicionales, la licencia de guardia de seguridad o detective privado y si es posible sacar un permiso para portar arma de fuego, se diestro en el uso de armas de fuego, ser diestros también en el área de defensa personal como regitzu, karate o cualquier tipo de artes marciales.</b>	No estoy seguro. (La entrevistadora dice: Pero en realidad de todo esto eso era lo único que mencionaba de experiencia). <b>Si y tenía que ser 5 años.</b> No podía ser, por ejemplo un en muchas ocasiones un policía: “Mira llevo yo 5 años de policía”, no es que sea policía y tienes que tener 5 años de {no entendí lo que menciono} investigativo. Un agente que está asignado. Por ejemplo, {no entendí muy bien} homicidios 5 años y cualifica para los 5 años investigando. (La entrevistadora dice, ¿Aquí todos los puestos son para investigar los diferentes tipos de crímenes que me menciono?) <b>Si pero aquí tenemos muchos puestos administrativos, tenemos puestos de inteligencia, puestos de auditoria, hay otros puestos. El proceso para entrevistar a esa gente es otro. Es un poco más informal.</b> (La entrevistadora dice, no es tan exigente como el este).

12. ¿Cuáles son los requisitos de experiencia previa, si alguno?	<b>Haber trabajado en posiciones de protección ejecutiva.</b>	
13. ¿Cuáles son las destrezas profesionales que <b>más</b> se practican de acuerdo a cada plaza?	<b>Uso de protección ejecutiva. Guardaespaldas, que me haya trabajado de bouncer en una discoteca, que me haya trabajado de guardia de seguridad en una compañía de seguridad. Esas experiencias...</b>	<b>El pensamiento lógico es “first” {no entendí muy bien} Si tú eres una persona que no tiene mucha inteligencia emocional. Tiene que ser una persona que pueda discernir, que pueda obtener mucha información sitios y llegar a una conclusión lógica. Tiene que tener mucha paciencia, la cultura popular hace un trabajo pésimo de demostrar lo que en realidad se hace. Que es mucho pensamiento, se hacen muchas hipótesis, antes de llegar a una conclusión, hay que investigar, hay que hacer un sin número de cosas mecánica, muchas cosas técnicas, el saber exactamente que va con que, para no llenarte de tecnicismo, como se sirven, porque tu estas pidiendo una sopina o una compañía de teléfonos tiene que coger esa información, saber canalizar informaciones súper importantes.</b>
14. ¿Cuáles son las destrezas profesionales que <b>menos</b> se practican de acuerdo a cada plaza?	<b>Research</b> , cuando dicho investigación hablo de investigación como esta, <b>no te hablo de una investigación civil o criminal dentro del contexto de justicia criminal. Lo que mayormente yo busco es personas que sepan trabajar como guardaespaldas.</b>	Se supone que yo la sepa pero la pregunta esta fuerte. Aquí se hace de todo, se practica un poco de psicología, se practica “critical thinking”, se practica, lo menos que se práctica es... No se

<p>15. ¿Cómo se fomenta el mejoramiento profesional dentro de la empresa? (Talleres, adiestramientos, etc...)</p>	<p>Adiestramientos, la obtención de certificaciones por ejemplo: si tú me vas a usar un batón tienes que cogermelo el adiestramiento y traerme el certificado del uso de batón. Si tú vas a usar una pistola tazer tú me tienes que coger el certificado de pistola tazer. Hasta el uso de unas esposas, todo lo que tú uses en la correa como guardia de seguridad o como guardaespaldas, tú vas a ver a los guardaespaldas que usan los trajes no muy pegados, al contrario, bien anchos. ¿Por qué? Porque ahí tú tienes la pistola, tienes el batón, tienes las balas, tienes unas esposas, tienes equipo first aid para primeros auxilios y todo eso engabanado. Por cada una de esas cosas que tú tienes, tú tienes que tener un adiestramiento y una certificación como que tomaste... porque tú puedes herir a la persona con el uso de batón, cuando te demanden cómo tu dices no, no, no, como tu minimizas la demanda “pues mira yo tome adiestramientos”.</p>	<p>Tenemos un sistema de adiestramiento. Empiezas con el adiestramiento básico. Que dura 6 meses, ese es el entrenamiento básico. Una vez que entras pues cada división, como te mencione horita, activo {no entendí} sub especialidad, así que si el agente va a una de esas unidades pues ahí entonces requiere otro adiestramiento. Pero el aspecto más importante de todo es el trabajo, nada puede cambiarte eso, tiene que tener experiencia en el trabajo. {No entendí}</p>
<p>16. ¿Está satisfecho/a con las destrezas requeridas por la empresa al momento de reclutar? ¿Qué cambios</p>	<p>Yo creo que el estudiante viene bien como viene, excelente. Lo que yo necesito del departamento de justicia criminal son los aspectos legales, la responsabilidad</p>	<p>Esa pregunta es un poco cargada. Porque obviamente tu eres una profesora tú has visto esto muchas veces hablar con tus propios estudiantes donde el papel aguanta todo lo que tú le escribas y</p>

<p>harías, si alguno?</p>	<p><b>legal, layability, derechos civiles, procedimiento criminal, arrestos, reglas de procedimiento criminal, o sea todo lo que me están dando, por eso los cojo de ahí.</b></p>	<p>yo tengo un papel de frente y una persona de frente que obviamente lo que esta es una pantalla de un ser humano que no lo conocemos porque lo que tenemos una persona bien vestida siendo {no entendí muy bien}de sus contestaciones esta lo que desconocemos de esa persona, que después sale a relucir ya cuando tiene su trabajo. <b>Así que a mí en un plano personal me gusta ver experiencia militar. No solo porque lo fui sino que hay una serie de cosas, una seria de cosas en un hombre joven y una mujer joven que la milicia provee que no puede suplantarlos con nada. Es algo que, y no es un requisito.</b> (La entrevistadora comenta, pero si fuera usted, sería algo que ayudaría). <b>Ayudaría a la persona y a la institución. Y los ahí, los ah porque tengo veteranos que también</b> {no entendí muy bien lo que dijo} tampoco es, está el factor humano, el factor que no conocemos {no entendí muy bien} como decía {no entendí} <b>pero es... experiencia militar, algún tipo de experiencia</b> en el {no entendí muy bien} se premia aquí pero sería idóneo, nos estamos moviendo hacia eso ahora. La institución hace un año, de un año para acá se está moviendo para hacer sentido para que otro {no entendí muy bien} venga.</p>
<p>17. ¿Esta empresa fue contactada o es contactada por alguna Institución académica para complementar la</p>	<p><b>Nosotros damos adiestramientos a instituciones educativas como Caribbean Forensics que es una escuela de detectives privados pero es a nivel técnico vocacional, otras instituciones como</b></p>	<p>Hay otras cosas aquí. Tiene que ser una persona, no te digo patriótica en el sentido de la bandera americana frente a la casa, ni comer “Apple pie” pero como estamos en Puerto Rico {no entendí} boricua, todas estas cosas, pero si tiene que ser una</p>

<p>implementación de algún bachillerato o concentración? Especifique.</p>	<p><b>MBTI, Caribbean College, hay uno en Caguas Atlan...no sé el nombre bien, pero son universidades que dan educación, cursos cortos y provee unos diplomas, certificados de seguridad.</b></p>	<p>persona que sea leal a gobernador de Estados Unidos y que se sepa que es leal a gobernador de los Estados Unidos que no podemos tener a un agente federal que tiene, duda de lo que va a estar haciendo por nosotros también bregamos con seguridad nacional. Tiene que ser una persona ecuánime y estable y en estos tiempos la verdad que eso es bien importante porque tiene que tener una estabilidad emocional, una estabilidad como persona que le permita hacer esto bien.</p>
<p>18. ¿Describa el perfil de lo que se espera de la persona empleada para puestos relacionados (Justicia Criminal, Administración de Empresas y Administración de Hoteles y restaurantes)?</p>	<p><b>Conocedor de los derechos civiles, de los procedimientos criminales, de las leyes penales, teorías de la personalidad, personas responsables, cuando digo responsables pues si se ha subordinado a un curso para sacar A me dice que se ha subordinado y se ha disciplinado a estudiar, a tener un formato, un orden para ser exitoso y sacar A en la clase. Ese tipo de disciplina, esa formalidad me gusta, lo uso y es necesario cuando yo los recluto.</b></p>	<p>Antes se hacía mucho. Hacíamos mucho {no entendí muy bien} en la UPI, en todas la Universidades en el área metropolitana. (La entrevistadora pregunta, ¿Y cuándo lo hacían buscaban algunas instituciones en específico, tal vez porque sabían que de ahí salían bien preparados?) La instituciones más grandes en Puerto Rico, se iba al colegio de Mayagüez, a la UPI, Al recinto de Rio Piedras, a la Interamericana, a la Politécnica, instituciones grandes porque en realidad, como eso no es una misión primordial pues es más cómodo ir a estos sitios grandes que va a ver mucho {no entendí}, se ponían los posters y los brochures y los panfletos y demás para que los estudiantes viniera, se daban charlas para explicarles que era el trabajo, mucha gente que no sabe de esto.</p>
<p>19. ¿Recopilan alguna información para identificar que egresados/as se encuentran mejor preparados al</p>	<p><b>No, simplemente por candidatos, según tu expertis, según lo que me...</b></p>	

<p>momento de reclutar para los puestos relacionado a (Justicia Criminal, Administración de Hoteles y restaurantes, Administración de Empresa?</p>		
<p>20. ¿La empresa mantiene comunicación con alguna institución académica para servir como centro de práctica, hacer ofertas de empleo u otros temas relacionados?</p>	<p>No.</p>	<p>Si, hay un programa. Hay un programa donde, los estudiantes universitarios solicitan la plaza, lo que se llama una plaza “student training”. Una plaza de baja paga pero le permita al estudiante... al universitario a continuar estudiando mientras esta aquí haciendo una labor mayor clerical peor con miras a que... Es que tenemos dos plazas de esa. Una es de estudiantes, una plaza de estudiantes, de un trabajo y estudio, entonces tenemos una plaza que se llama {no entendí muy bien} student”. El estudiante {no entendí muy bien} pues lo aceptamos mientras se mantengan estudiando, una vez se gradué, se le hace una oferta de trabajo, sin tener que coger el examen, le hacemos un {no entendí muy bien} al examen, tiene que hacer el resto pero al examen se lo damos de gratis, no de gratis sino le hacemos es {no entendí muy bien} de que pueda entrar sin examen porque ya tanto tiempo con nosotros aquí, que se les va a ofrecer un trabajo. Entonces antes tiene que pasar el resto pasar la academia.</p>
<p>21. Si desean hacer algún comentario adicional, este es el momento.</p>	<p>No.</p>	<p>Bueno, por ejemplo: si tú sabes esto matemática, aritmética, pero todo el que ha estudiado sabe que la</p>

		aritmética tiene un propósito más haya que no tan solo es sumar y restar, sino que también ayuda a {no entendí muy bien}. La verdad que no se, buena pregunta por qué me cogiste, no sé.
--	--	--

## Apéndice L

Tabla de Resumen de Entrevista a Representante de Agencia Gubernamental

Premisa	Respuesta (Institución Pública)
1. Describe la compañía que representa.	El Departamento del Trabajo en Recursos Humanos. El propósito es <b>velar por el bienestar de los trabajadores en el campo laboral, los trabajadores del gobierno de Puerto Rico.</b>
2. ¿Qué oferta de empleo se ofrece para egresados/as del bachillerato de: Justicia Criminal, Administración de Empresa, Administración de Hoteles?	Bueno en el campo de Justicia Criminal nuestra agencia tiene 2 clases en el cual un bachiller de Justicia Criminal podría entrar, que sería <b>la clase de alguacil e investigadores de querrelas de discrimin.</b> Y en el campo de Gerencia como tal <b>no hay una clase particular que establezca que sea directamente en gerencia, hay clases que te establecen que sean un bachillerato</b> pero bueno si dentro del campo de administración que es gerencia prácticamente. Tenemos los <b>técnicos administrativos, tenemos técnicos de seguro por incapacidad, investigadores de seguro social para choferes, funcionario administrativo.</b> Ya fuera de eso hay unas clases que podría entrar con la concentración de gerencia o administración de empresas pero que van a requerir unos créditos en particular que tiene que tener el estudiante, el candidato dentro de su transcripción de créditos para poder cualificar. Por ejemplo la clase de economista 1, la requiere el bachillerato pero te requiere que poseas 6 créditos en economía como en estadística. El oficial comprador que aunque no te requiere el bachillerato si te requiere que poseas mas de 90 créditos. Ya de ahí hay otras clases que tendrían otros tipos de concentraciones. Esas serían las básicas dentro de gerencia y el campo de justicia criminal.

<p>3. ¿Cómo describes cada uno de los puestos disponibles para el área?</p>	<p>La norma de las clases como por ejemplo el caso de el alguacil es un trabajo de oficina que consiste en el vigenciamiento de emplazamientos y mandatos dictados por un organismo cuasi-judicial y la radicación de casos en los tribunales. Esto mas bien los alguaciles están en el área del negociado de asuntos legales y pues lo que llevan en los casos que tienen los abogados que tengan que presentarse al tribunal pues ellos pueden estar sometiendo una radicación de casos o en el caso de que tengamos que hacer algún tipo de emplazamiento por alguna investigación que tenga la agencia pues ellos estarían haciendo el diligenciamiento de esos documentos. Ese seria el caso de alguacil.</p> <p>En el caso del investigador de querellas del crimen te podría decir que es un trabajo de campo y de oficina a nivel de adiestramiento pero no es en el requisito 1 porque tiene 2 niveles la clase y es la investigación, orientación y análisis en la aplicación de leyes y reglamentos que prohíben el discrimen en el empleo. Estos investigadores te lo digo que es campo y oficina porque ellos salen al “field” a realizar investigaciones cuando son casos que se han aplicado que van a a la agencia en casos de discrimen que le aplican en contra del patrono ahí entonces el investigador va a la agencia que sea y se reúno con la persona que esta haciendo la querella y con el patrono para establecer y ver los parámetros de en que esta estableciéndose la querella y ver si aplica o no; y si aplica o no dentro de lo que es el departamento o si es el foro federal.</p>
<p>4. ¿Qué habilidades o cualidades personales buscan en la persona al momento de reclutar?</p>	<p>El proceso de nosotros que tiene establecido la agencia esta medido a través de la ley #184 del 3 de agosto de 2004 que es la ley para la administración de recursos humanos en el servicio publico. En términos del reclutamiento nosotros lo establecemos el procedimiento que ya esta reglamentado a</p>

	<p>través de convocatorias. Esas convocatorias como norma general tienen un periodo de tiempo ya establecido en el cual los candidatos que estén interesados radican una solicitud de examen para ese puesto en particular y ahí entonces es que comienza el proceso. <b>La convocatoria te va a establecer los requisitos formales que estamos buscando en el candidato en términos de preparación académica o experiencias de trabajo pero es en la entrevista que entonces la parte que entrevista va a evaluar al candidato en términos aparte de los requisitos mínimos de la clase, que otros requisitos requiere la clase o el candidato para que ellos puedan seleccionar o sea que prácticamente tiene 2 evaluaciones; una es a nivel de la preparación académica o la experiencia según sea el caso y la otra es la parte en que se entrevista al candidato ya en el área de trabajo con el director del área que es el proceso que va a establecer pues que tiene el candidato en términos de presencia, pero eso lo miden ellos en la entrevista ya ahí nosotros no entramos en ese parámetro.</b></p>
<p>5. Al momento de anunciar un puesto vacante, ¿Utiliza las distintas concentraciones de un mismo programa como criterio de selección según las destrezas requerida para el puesto? Ejemplo: Programa de Justicia Criminal, Psicología Forense o Ley y Sociedad. (Queremos saber si se piensa en las concentraciones o solo el grado de bachillerato.)</p>	<p><b>La concentración se toma en consideración.</b> Por ejemplo, el investigador de querellas de discrimen dentro de la convocatoria que eventualmente pues le daremos copia para que la tenga, te establece específicamente que el bachillerato tiene que ser en una concentración o es justicia criminal, relaciones laborales o trabajo social, que si establece directamente que tiene que ser en esa concentración. No nos vamos para este tipo de clase a la transcripción o a los cursos que tenga dentro de la concentración, no lo hacemos, por lo menos para este tipo de clase. Hay ciertas clases que si, pero para este tipo de clase pues simplemente nos vamos a la concentración, que tenga la concentración en el grado.</p>
<p>6. Actualmente, ¿Existen vacantes para estudiantes egresados/as de dicho bachillerato/concentración?</p>	<p><b>- Los alguaciles, investigadores de querella y las clases que te mencione de gerencia.</b> Ahora bien posiblemente la agencia tenga puestos vacantes</p>

Descríbalas.

disponibles para cubrir dentro de esas concentraciones pero ante las ordenes ejecutivas que ha emitido el gobernador y esto ha sido no solo de esta administración si no de muchas administraciones pasadas por el factor económico en que estamos viviendo y el presupuesto que tenga la agencia asignado en este momento pues se **requiere del permiso tanto de la oficina de gerencia y presupuesto como de la secretaria de la gobernación para poder que ellos autorizan a cubrir estos puestos.** Osea que aunque la agencia ahora mismo y esto es para todas las agencias de gobierno porque la orden ejecutiva es para todo el mundo, aunque la agencia tenga los puestos vacantes no los puedo cubrir de primera instancia hasta que no solicite y no tenga ese permiso de OGP no se abre convocatoria. Mucha gente va a las oficinas locales y se dan cuenta que hay una falta de personal porque han habido unas leyes que han afectado al gobierno, leyes de retiro, la ley #3, la ley #7 que se saco mucho empleado y hay una falta grande en las oficinas de gobierno en términos de personal, de recursos pero si no se cuenta con el presupuesto para poder pagar esas plazas pues la realidad es que no se pueden cubrir y quien certifica que no se puede cubrir esa plaza pues la oficina de gerencia y presupuesto.

8- En términos generales, que orientación o servicio proveen al publico para anunciar puestos vacantes?

- **Nosotros utilizamos y esta establecido en la misma ley, es que las agencias tienen que utilizar el portal del gobierno que es la pagina electrónica del gobierno y una pagina electrónica que la agencia tiene como tal y entiendo yo que todas las agencias tienen que tener su propia pagina electrónica porque nosotros publicamos tanto en la pagina del departamento como en la pagina de gobierno. Inclusive se**

	<b>le envié una copia a oficina de EUCANA la de obrera, oficina de recursos humanos.</b>
7. Aproximadamente, ¿Cuántas personas se reclutan al año para estas áreas?	
8. ¿Podría mencionar de cuáles instituciones son egresados/as las personas que reclutan?	
9. Al momento de reclutar, ¿Se toma en consideración la universidad de procedencia de la persona a emplear? ¿Porque?	<b>No</b> y mucho cuidado con eso porque seria discriminatorio establecer que el candidato tenga que ser egresado de alguna universidad en particular. Mas aun ni siquiera en el proceso de evaluación yo no veo al candidato osea que cuando yo estoy evaluando, yo estoy evaluando el documento que el candidato me presenta y estoy evaluando su preparación y su experiencia. Yo ni siquiera en la mayoría de los casos tengo un contacto con el candidato que este solicitando porque lo puede radicar atrevas de otra oficina que llegue su solicitud al departamento y nunca supe quien es el candidato osea que no hay preferencias.
10. ¿Se toman consideraciones especiales si la universidad de procedencia es la Universidad del Estado o preferirían entidades privadas?	
11. ¿Cuáles son las exigencias laborales requeridas respecto a	<b>Va a depender de la clase que valla a estar radicando</b> en la inmensa

<p>cada puesto?</p>	<p>mayoría y esto va en lo que la gente afuera quizás criticaba mucho pero el departamento como tal, por lo menos en nuestra agencia muchas de sus clases son lo que llamamos clases de ingreso que no requieren que el candidato tenga una experiencia laboral previa para poder radicar. Claro, es importante saber que si hay una clase de supervisión es difícil que usted llegue y me diga “pues yo puedo ser supervisor” sin usted tener una experiencia supervisando. <b>Pero muchas de nuestras clases que son de ingreso solamente se requiere la preparación académica, que la tenga el candidato aprobada a la hora de radicar.</b></p>
<p>12. ¿Cuáles son los requisitos de experiencia previa, si alguno?</p>	<p><b>Va a depender de la clase</b> pero normalmente se solicita cuando son clases que ya son de crecimiento dentro de la misma categoría. Por ejemplo en el investigador de querellas de discrimen que su concentración o bachillerato es en justicia criminal ya el nivel 2 pues te va a pedir una experiencia por lo menos de un año en un puesto que sea de naturaleza compleja sin mirar o que ya lleves el año como investigador de querellas de discrimen para que tengas crecimiento en la clase porque si no se me quedan estancados y eso pues también no estimula al candidato o al empleado a poder seguir creciendo dentro del departamento, ahí pues si se requeriría la experiencia como tal.</p>
<p>13. ¿Cuáles son las destrezas profesionales que <b>más</b> se practican de acuerdo a cada plaza?</p>	<p><b>Dentro de los que vimos es que tiene que tener mucho que se pueda relacionar con publico y muchas</b> de nuestras convocatorias inclusive que no te las estoy presentando porque no son basadas en esa concentración pero en la concentración en el campo de gerencia como tal tiene que tener mucho <b>que pueda interactuar con el publico porque esta parte de recursos humanos es bien importante que pueda relacionarse, que tengas buenas destrezas de comunicación, que tengas buenas destrezas en términos de computadoras</b> fijate que no lo habíamos en un principio no se establece dentro de los requisitos pero si se mide en términos de la entrevista porque pues prácticamente mucho de</p>

	<p>los sistemas ya están tan automatizados y si usted no tiene ningún conocimiento en la computadora pues se te puede atrasar un poquito el procedimiento pero destrezas en escritura, que te puedas poder expresar. Eso son cositas que si se miden dentro del proceso ya cuando estas en la entrevista recalco porque dentro del proceso evaluativo para entrar a la agencia nos basamos mas bien en la preparación y experiencia pero ya una vez entrado en el proceso de entrevista si miden mucho como el candidato pues se puede expresar tanto escrito como verbal, <b>conocimiento en computadoras e interactuar con público.</b></p>
<p>14. ¿Cuáles son las destrezas profesionales que <b>menos</b> se practican de acuerdo a cada plaza?</p>	<p>Como han surgido tantas leyes que tienen que ver en términos de discrimen yo creo que antes era un issue que el candidato pues no pudiera tener vamos a ponerle que si tiene pelo largo, que si no lo tiene, si tiene algún tipo de tatuaje, claro hay unas normas de vestimenta que nuestra agencia tiene para tu poder sentarte a trabajar que eso es un detalle pero entiendo yo que ya no es tan discriminatorio la presencia del candidato en términos de destrezas que menos se soliciten pues fijate te diría y mucha gente lo ve como un tabú <b>es el ingles, yo no he visto que ninguna entrevista excepto que tu tengas que tratar directamente con federales como tal, en que te digan; no tienes que saber ingles, no lo hemos visto aunque si claro es necesario que el empleado tenga ese conocimiento pero por lo menos no he visto así marcada gente y pasa mucho en las agencias de gobierno que llega un memo en ingles y to el mundo “mira tu sabes ingles, tu sabes ingles?” y si te fijas no es una destreza que todo el mundo la maneje, que tenga ese recurso, pero no es una destreza que tu midas como que tiene que tener el empleado para yo poderlo reclutar.</b></p>
<p>15. ¿Cómo se fomenta el mejoramiento profesional dentro de</p>	<p>Hay una sección completa dentro del área de recursos humanos que maneja los <b>adiestramientos de la agencia.</b> Esa es la <b>oficina de Desarrollo</b></p>

<p>la empresa? (Talleres, adiestramientos, etc...)</p>	<p><b>Organizacional y esta en constante monitoreo de los empleados de la agencia y de los adiestramientos para mejoramiento profesional de cada uno de los empleados y ahí entra mucho los adiestramientos en computadoras para que el empleado siga evolucionando, adiestramientos de señas porque si llega una persona y no puede hablar pues como nos podemos comunicar con esa persona?, adiestramientos en términos de supervisión, adiestramientos de desarrollo de escritura.</b> Osea que si hay una oficina que si maneja el que el empleado pueda seguir tomando adiestramientos y desarrollándose aparte de que nuestros planes de clasificación están elaborados de una manera en que el empleado si tenga crecimiento dentro de la agencia y no te quedes estancado en que tu te nombraron en un puesto y ahí te quedaste pues mira no, yo tengo la clase de oficinista pues tiene 3 niveles en que el empleado tenga conocimiento en que se puede seguir desarrollando. Aparte de que nuestra agencia y pues aquí habría que ver agencia por agencia pero nuestra agencia si tiene lo que se llama en la unión, tiene un convenio colectivo ya firmado entre las partes y la unión si establece dentro de sus parámetros que hay ciertas clases que a la hora de yo publicar convocatorias, son internas para darle así crecimiento a esos empleados y primero establecer que voy a sacar un recurso interno de la agencia antes de irme a buscar un recurso externo. Osea darle esa oportunidad a esas personas que ya están. Yo entiendo que eso también es una manera de desarrollo del candidato y que el candidato entienda que tiene la oportunidad dentro de la agencia en poderse seguir desarrollando versus el que esta estudiando y quiere entrar quizás no pueda tener la oportunidad pero si esta establecido para desarrollo interno de los candidatos en la agencia, los empleados.</p>
<p>16. ¿Está satisfecho/a con las destrezas requeridas por la empresa al momento de reclutar? ¿Qué cambios harías, si</p>	

alguno?	
<p>17. ¿Esta empresa fue contactada o es contactada por alguna Institución académica para complementar la implementación de algún bachillerato o concentración? Especifique.</p>	<p>Pues mira nosotros antes de establecer en esto se establece en lo que habíamos mencionado dentro del plan de clasificación, cuando se esta estableciendo un plan, el requisito mínimo que se establece en la clase va a la par con el mercado laboral y en eso la agencia en muchos casos hace un estudio de ver como la instituciones están midiendo sus grados académicos, que cantidad de créditos se solicitan para ciertas clases, te voy a dar un ejemplo básico: en la clase de contabilidad; los bachilleratos de contabilidad la agencia hizo un estudio de cuanta cantidad de créditos en contabilidad tiene un candidato que se graduá o debe tener mas o menos dentro de su concentración para poderse graduar de un bachillerato en contabilidad y se hace ese estudio con diferentes universidades buscando verdad sus prontuarios y verificando pues mira aquí piden 30 créditos en esa concentración en contabilidad, pues en esta universidad piden veinte y pico y así por el estilo y ahí es que se determina que actualmente un bachillerato en contabilidad requiere o debe tener el candidato como mínimo 24 créditos y así esta establecido en la convocatoria de contador 1 que la persona tenga esa cantidad de créditos dentro de su concentración para poder cualificar y así por el estilo hay ciertas clases en que miden como las universidades están solicitando, que te requieren dentro de esas concentraciones para poderse graduar. Otro ejemplo bien sencillito la clase de secretarial; la clase de secretarial nosotros vemos que piden en las diferentes universidades por lo menos lo mínimo en términos de créditos universitarios para poderse graduar en esa concentración y en aquel momento se pedían solo mecanografía y procesamiento de palabras y hemos visto como ha ido evolucionando en el mercado y los nombres han ido cambiando dentro de las concentraciones y también para el campo secretarial pues se pide escritura rápida o caligrafía</p>

	<p>pero ya a lo mejor las universidades ya están sustituyendo esos cursos o los estén denominando de otra forma y eso pues hay que hacer otro estudio mas exhaustivo para ver si en algún momento dado podamos sustituir esos cursos por otros cursos secretariales que vallan mas a la par con la realidad de los trabajos actualmente dentro del campo secretarial.</p>
<p>18. ¿Describa el perfil de lo que se espera de la persona empleada para puestos relacionados (Justicia Criminal, Administración de Empresas y Administración de Hoteles y restaurantes)?</p>	
<p>19. ¿Recopilan alguna información para identificar que egresados/as se encuentran mejor preparados al momento de reclutar para los puestos relacionado a (Justicia Criminal, Administración de Hoteles y restaurantes, Administración de Empresa?</p>	<p>Si.</p>
<p>20. ¿La empresa mantiene comunicación con alguna institución académica para servir como centro de práctica, hacer ofertas de empleo u otros temas relacionados?</p>	<p>Normalmente es al revés, las universidades son las que se acercan a la agencia y establecen pues una comunicación para que los estudiantes dentro que requiera algún tipo de practica para terminar su concentración la pueden hacer dentro del departamento. Nos surge mucho en el mas que lo he visto prácticamente es en el campo de normas del trabajo y en el campo de los investigadores de querellas. Mucho estudiantado dentro de su concentración que requiere algún tipo de práctica, la universidad se acerca al departamento me imagino que hay algún programa dentro de la universidad que sirva para</p>

	<p>esos efectos y se acerca a nuestra agencia para presentar al estudiantado y que pueda hacer la practica y lo hacen.</p>
<p>21. Si desean hacer algún comentario adicional, este es el momento.</p>	<p>Versus otras agencias; esto no es que nos quisiéramos dar la patada como dice la gente en la calle como uno dice pero yo soy bien estudioso en termino de las convocatorias que se presentan en las diferentes agencias de gobierno y nosotros de echo antes de yo abrir las miás de la agencia busco en diferentes agencias como ellos establecen sus convocatorias, como se ven y que información presentan; y te podría decir que hoy por hoy y me voy con cualquiera que me quiera debatir, mis convocatorias son de las mas completas que se presentan y te digo que he visto muchas y de echo una de las convocatorias miás tiene alrededor de 4 paginas y te presenta todo lo que es ley hoy por hoy en términos de requisitos, en términos de lo que el solicitante puede solicitar. Nuestra agencia si recibe convocatorias de otras instituciones que esto se había echo y lamentablemente no se han seguido; era un acuerdo que había entre agencias de presentar tanto mis convocatorias a otras instituciones como las de ellos a las miás para que así podamos compartir información y las personas que nos lleguen a la agencia en búsqueda de empleo pues puedan hacer uso y verlas. Claro, a la hora de radicar una solicitud tienes que ir a la agencia que corresponda pero que las pudieran ver. Pero nuestra agencia si tiene una oficina dentro del negociado de seguridad de empleo donde se les presentan ofertas de empleo del patrono privado y ahí usted puede ir, cualquier candidato y esas oficinas están en todas las oficinas locales de la agencia; osea que hay una oficina del negociado aquí en San Juan, hay una en Carolina, Bayamón, por región y en esas oficinas de servicios de empleo tienen ofertas de patronos privados dentro de esa área geográfica, que si el candidato esta buscando empleo en particular y no puede, no hay una oferta que yo te pueda presentar para</p>

trabajar dentro de mi agencia, si puede ir a esas oficinas de servicio de empleo y verificar que ofertas tienen de patronos privados e inclusive se les llena un perfil, de ese candidato y se le presenta al patrono y se le refiere.

## Apéndice M

### Prueba de Instrumentos de preguntas de Grupos Focales

Universidad de Puerto Rico, Carolina, P.R.

Centro de Investigación Multidisciplinario para Docentes

Proyecto PAREO

Paridad entre el perfil de salida de los programas sub-graduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de Educación Superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral

---

Fecha:

A quien pueda interesar:

Reciba un cordial saludo. La investigación: **Paridad entre el perfil de salida de los programas subgraduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de Educación Superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral (Proyecto PAREO)** es un esfuerzo dirigido por quienes subscriben esta comunicación. Este proyecto es financiado por el Consejo de Educación Superior de Puerto Rico y pretende conocer cuál es la equivalencia entre el perfil de salida de los programas subgraduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de Educación Superior (una institución pública y otra privada) y las destrezas que se exigen en el mercado laboral. Esta investigación es realizada por la Dra. Noraida Domínguez y la Dra. Kattia Walters.

Los objetivos específicos de esta investigación son los siguientes:

1. Identificar y describir la oferta académica en los programas de bachillerato en Administración de Hoteles y Restaurantes, Justicia Criminal y Administración de Empresas en dos instituciones de Educación Superior.
2. Identificar y describir las destrezas que se exigen para la empleabilidad en las concentraciones de Administración de Hoteles y Restaurantes, Justicia Criminal y Administración de Empresas para compararlas con las que los/as egresados/as reconocen como necesarias tras su graduación e inserción en el mundo laboral.
3. A la luz de los resultados, generar recomendaciones de política pública para mejorar la oferta académica en los programas concernidos, así como ofrecer información a las agencias públicas y privadas que permita establecer paridad entre la oferta académica y las destrezas necesarias para ejercer la profesión.

Como parte del proceso de investigación, nos encontramos llevando a cabo una evaluación de los instrumentos que utilizaremos en la FASE III que responde a los grupos focales de egresados. En nuestro interés de probar los mismos le presentaremos a continuación la lista de preguntas guías para los Grupos Focales. No tiene que responder las preguntas. Mas sí analizarlas detenidamente y determinar si considera que la premisa se encuentra correctamente articulada y escrita. De no ser así, ¿Qué cambios sugeriría?

Preguntas guías:

- 1- Describa su estatus laboral actual.
- 2- ¿Cómo se relaciona su experiencia laboral con su experiencia dentro de la Institución a la cual asistió?
- 3- ¿Se encuentra satisfecho/a con los cursos ofrecidos en su programa respecto a su experiencia laboral?
- 4- ¿Participó de algún tipo de programa dentro de la Universidad el cual le ayudara a ampliar sus conocimientos y adquirir experiencias adicionales dentro de su campo de estudio? (Ejemplo: Certificaciones, Investigaciones, Organizaciones, etc.)

5- ¿Realizó algún tipo de práctica como requisito donde pudiera emplear las destrezas adquiridas en su formación académica? (Mencionar ejemplos de lugares y tipo de trabajo realizado.)

6- ¿Tuvo dificultad para encontrar empleo al momento de graduarse?

7- ¿Cuánto tiempo estuvo en busca de empleo?

8- ¿Actualmente se encuentra ejerciendo su profesión?

9- ¿Qué tipos de destrezas y conocimientos adquiridos durante su formación académica considera usted que lo/la han ayudado a desempeñarse en su campo laboral?

10- ¿Qué tipos de destrezas y conocimientos adquiridos durante su formación académica considera usted que lo/la han hecho sobresalir en su ámbito laboral?

11- ¿Añadiría algún curso al currículo para cubrir necesidades que usted identificó al momento de emplearse? (Mencione)

12- ¿Considera que los cursos brindados en su programa sub-graduado lo/a han preparado para el mundo laboral?

13- Recomendaciones, si alguna, para mejorar programa sub-graduado al cual perteneció. (Mencione ejemplos concretos)

14- ¿Qué retos o limitaciones ha identificado al momento de ejercer su profesión por falta de conocimiento/destrezas?

15- ¿Se siente satisfecho/a con condición actual de empleo? ¿Responde a sus expectativas cuando seleccionó su preparación? (Buscar reacciones sobre aspectos como: salario, tareas, horario, flexibilidad y beneficios)

16- Si desean hacer algún comentario adicional, este es el momento.

¿Desea realizar algún comentario adicional respecto a las preguntas que acaba de leer?

¿Las entendió? ¿Haría algún cambio?:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

¡Gracias por su tiempo!

## Apéndice N

### Guía de Preguntas para Grupos Focales

Universidad de Puerto Rico, Carolina, P.R.

Centro de Investigación Multidisciplinario para Docentes

Proyecto PAREO

Paridad entre el perfil de salida de los programas sub-graduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de Educación Superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral

---

### Guía de preguntas para Grupos Focales

**Introducción:** Como es de su conocimiento, en esta fase invitaremos a estudiantes **egresados/as** de los programas académicos participantes para ambas instituciones en los pasados **dos (2) años**. Se verificará el número exacto de egresados para cada programa al momento de iniciar el estudio.

Los **objetivos generales** de este ejercicio:

- Identificar y describir la oferta académica en los programas de bachillerato en Administración de Hoteles y Restaurantes, Justicia Criminal y Administración de Empresas en dos instituciones de Educación Superior.
- Identificar y describir las destrezas que se exigen para la empleabilidad en las concentraciones de Administración de Hoteles y Restaurantes, Justicia Criminal y Administración de Empresas para compararlas con las que los/as egresados/as reconocen como necesarias tras su graduación e inserción en el mundo laboral.

Utilizaremos grabadora de audio para facilitar el análisis de los datos. Le avisaremos cuando comencemos a grabar. **[Aclarar cualquier duda, asegurarse de que la persona está de acuerdo y comenzar a grabar]**.

Institución a la cual asistió?

3. ¿Se encuentra satisfecho/a con los cursos ofrecidos en su programa respecto a su experiencia laboral?
4. ¿Participó de algún tipo de programa dentro de la Universidad el cual le ayudara a ampliar sus conocimientos y adquirir experiencias adicionales dentro de su campo de estudio? (Ejemplo: Certificaciones, Investigaciones, Organizaciones, etc.)

5. ¿Realizó algún tipo de práctica como requisito donde pudiera emplear las destrezas adquiridas en su formación académica? (Mencionar ejemplos de lugares y tipo de trabajo realizado.)
6. ¿Tuvo dificultad para encontrar empleo al momento de graduarse?
7. ¿Cuánto tiempo estuvo en busca de empleo?
8. ¿Actualmente se encuentra ejerciendo su profesión?
9. ¿Qué tipos de destrezas y conocimientos adquiridos durante su formación académica considera usted que lo/la han ayudado a desempeñarse en su campo laboral?
10. ¿Qué tipos de destrezas y conocimientos adquiridos durante su formación académica considera usted que lo/la han hecho sobresalir en su ámbito laboral?
11. ¿Añadiría algún curso al currículo para cubrir necesidades que usted identificó al momento de emplearse? (Mencione)
12. ¿Considera que los cursos brindados en su programa sub-graduado lo/a han preparado para el mundo laboral?
13. Recomendaciones, si alguna, para mejorar programa sub-graduado al cual perteneció. (Mencione ejemplos concretos)
14. ¿Qué retos o limitaciones ha identificado al momento de ejercer su profesión por falta de conocimiento/destrezas?
15. ¿Se siente satisfecho/a con condición actual de empleo? ¿Responde a sus expectativas cuando seleccionó su preparación? (Buscar reacciones sobre aspectos como: salario, tareas, horario, flexibilidad y beneficios)
16. Si desean hacer algún comentario adicional, este es el momento.

**¡Gracias por su participación!**

## Apéndice O

### Hoja de Consentimiento para Grupos Focales

Universidad de Puerto Rico, Carolina, P.R.

Centro de Investigación Multidisciplinario para Docentes

Proyecto PAREO

Paridad entre el perfil de salida de los programas sub-graduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de Educación Superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral

---

### Hoja de Consentimiento Informado para Egresados/as

Usted ha sido invitado/a a participar en la investigación: **“Paridad entre el perfil de salida de los programas subgraduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de Educación Superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral”** que dirigen la Dra. Noraida Domínguez (Investigadora Principal) y la Dra. Kattia Walters Pacheco (Co-Investigadora), con la aprobación del Consejo de Educación de Puerto Rico. El propósito de esta investigación es obtener información sobre la paridad entre el perfil de salida de los programas de Administración de Empresas, Administración de Hoteles y Restaurantes y Justicia Criminal de dos instituciones de educación superior (una institución pública y otra privada) y las exigencias del mercado laboral.

Usted ha seleccionado/a para participar en esta investigación por ser estudiante egresado/a de una de las Instituciones que participan en esta Investigación (Universidad de Puerto Rico, Carolina P.R. o Universidad del Este, Carolina P.R.) y programas académicos participantes (Administración de Empresas, Administración de Hoteles y Restaurantes y Justicia Criminal). Se espera que en la fase de este estudio participen aproximadamente 150 personas como voluntarias. Se le ha indicado que si acepta participar en esta investigación, deberá responder un cuestionario de datos sociodemográficos. Este es un cuestionario que contiene preguntas abiertas, de “sí y no”, y de selección múltiple. Tiene como propósito describir la muestra: edad, género,

educación, status laboral, entre otros. Contestar el cuestionario debe tomar aproximadamente 20 minutos. Por otra, parte deberá participar de uno de dos grupos focales (uno de hombres y uno de mujeres) el cual ayudará a auscultar información referente a esta investigación. La participación en este grupo focal debe tomar aproximadamente 45 minutos- 1 hora.

Se le ha informado que su participación es completamente confidencial. Las entrevistas serán grabadas únicamente con su consentimiento. Cabe aclarar que de ninguna manera, los/as profesores/as o los/as directores/as del Programa al cual usted perteneció tendrán acceso o podrán identificar sus respuestas individuales. Los documentos impresos de este estudio se guardarán en un archivo en la oficina de la Investigadora Principal (Dra. Noraida Domínguez) y los electrónicos en un CD en la misma localización. Ambos estarán bajo llave. Los datos serán destruidos cinco años después de terminar la investigación.

Uno de los beneficios que podrá obtener al participar en este estudio es conocimiento de los resultados obtenidos en la investigación, así mismo podrá reflexionar si la Institución a la cual usted perteneció cumple con las expectativas que los patronos requieren en el campo laboral. Sin embargo, toda investigación conlleva riesgos aunque sean mínimos. No tendrá ningún gasto al participar.

Se le ha informado que su participación en este estudio es completamente voluntaria. Puede dejar de contestar preguntas o puede discontinuar su participación en este estudio en el momento que desee sin penalidad alguna.

Los resultados iniciales de esta fase del estudio estarán listos aproximadamente para octubre 2013. Se le ha informado que a raíz de los resultados se generaran recomendaciones de política pública para mejorar la oferta académica en los programas concernidos, así como se ofrecerán información a las agencias públicas y privadas que permitan establecer paridad entre la oferta académica y las destrezas necesarias para ejercer la profesión. Entiende, sin embargo, que tiene derecho a obtener un informe individual de los resultados de este estudio cuando termine la investigación. Una vez la solicite, esta información le llegará por correo.

Se le ha notificado que si tiene alguna duda o comentario o si desea recibir los resultados de este estudio debe comunicarse con la investigadora a la siguiente dirección y teléfono: Universidad de Puerto Rico en Carolina/PO Box 4800, Carolina, Puerto Rico 00984-4800/ (787)257-0000 Ext. 4628.

Se le ha comunicado que Oficiales del Recinto de Carolina de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerirle al/ a la investigador/a los datos crudos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento.

De tener alguna pregunta sobre sus derechos como participante o reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio puede comunicarse con la Sa. Brenmarie García Rivera (Oficial de cumplimiento del CIPSHI) al 787-257-0000 Ex.4512.

Su firma en este documento significa que ha decidido participar después de haber leído y discutido la información presentada en esta hoja de consentimiento y que ha recibido copia de este documento.

_____	_____	_____
Nombre del o la participante	Firma	Fecha

He discutido el contenido de esta hoja de consentimiento con él o la arriba firmante.

_____	_____	_____
Nombre del investigador o investigadora	Firma	Fecha

Vo. Bo.: Dra. Noraida Dominguez

Enero 2013

## Apéndice P

### Guía de Preguntas a Egresados

Universidad de Puerto Rico, Carolina, P.R.

Centro de Investigación Multidisciplinario para Docentes

Proyecto PAREO

Paridad entre el perfil de salida de los programas sub-graduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de Educación Superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral

### Guía de preguntas para Entrevistas al Estudiantado Egresado

**Introducción:** Como es de su conocimiento, en esta fase invitaremos a estudiantes **egresados/as** durante los pasados **dos (2) años** de los programas académicos participantes para ambas instituciones.

Los **objetivos generales** de este ejercicio son:

- Identificar y describir la oferta académica en los programas de bachillerato en Administración de Hoteles y Restaurantes, Justicia Criminal y Administración de Empresas en dos instituciones de Educación Superior.
- Identificar y describir las destrezas que se exigen para la empleabilidad en las concentraciones de Administración de Hoteles y Restaurantes, Justicia Criminal y Administración de Empresas para compararlas con las que los/as egresados/as reconocen como necesarias tras su graduación e inserción en el mundo laboral.

Utilizaremos grabadora de audio para facilitar el análisis de los datos. Le avisaremos cuando comencemos a grabar. **[Aclarar cualquier duda, asegurarse de que la persona está de acuerdo y comenzar a grabar].**

**A continuación le haré algunas preguntas que traje pre-diseñadas. Recuerde que nos interesa saber su opinión; si durante la entrevista siente la necesidad de regresar a una pregunta anterior puede hacerlo sin reservas. Comencemos.**

1. **Favor de indicar el año en que se graduó de su BA** y describa su estatus laboral actual.
2. **¿Cómo se relaciona su experiencia laboral **actual** con su experiencia **educativa** en el Programa Académico del que se graduó?**

3. ¿Se encuentra satisfecho/a con los cursos ofrecidos en su programa respecto a su experiencia laboral?
4. ¿Participó **en alguna experiencia en** la Universidad **que** le ayudara a ampliar sus conocimientos y adquirir experiencias adicionales dentro de su campo de estudio? (Ejemplo: Certificaciones, Investigaciones, Organizaciones, etc.)
5. ¿Realizó algún tipo de práctica como requisito donde pudiera emplear las destrezas adquiridas en su formación académica? (Mencionar ejemplos de lugares y tipo de trabajo realizado.)
6. ¿Tuvo dificultad para encontrar empleo al momento de graduarse?
7. ¿Cuánto tiempo estuvo en busca de empleo?
8. ¿Actualmente, **considera que** se encuentra ejerciendo su profesión?
9. ¿ **Cuáles** destrezas y conocimientos adquiridos durante su formación académica considera usted que lo/la han ayudado a desempeñarse en su campo laboral? (**Procure que la persona sea específica en su respuesta**)
10. ¿ **Cuáles** destrezas y conocimientos adquiridos durante su formación académica considera usted que lo/la han hecho sobresalir en su ámbito laboral?
11. ¿Qué retos o limitaciones ha identificado al momento de ejercer su profesión por falta de conocimiento/destrezas?
12. **Explique cómo** los cursos **que recibió como parte de la oferta académica** de su programa sub-graduado lo/a han preparado para el mundo laboral-
13. **Muchas veces, tras comenzar a trabajar, podemos identificar aspectos que no dominamos y necesitamos para desempeñarnos en el ámbito laboral, ¿Cuáles** cursos o **experiencias añadiría a su formación académica para cubrir estas necesidades?**
14. **Comparta otras** recomendaciones, si alguna, para mejorar el programa sub-graduado al cual perteneció. (Mencione ejemplos concretos)
15. **¿Nos gustaría saber si se** siente satisfecho/a con su condición actual de empleo; **en términos de que responda** a sus expectativas cuando seleccionó su preparación. (Buscar reacciones sobre aspectos como: salario, tareas, horario, flexibilidad y beneficios)
16. He terminado las preguntas que tenía; si hay alguna reflexión o comentario adicional tras su participación en esta entrevista, nos gustaría que lo compartiera en este momento.

**¡Gracias por su participación!**

## Apéndice Q

### Hoja de Consentimiento para Entrevista a Egresados

Universidad de Puerto Rico, Carolina, P.R.

Centro de Investigación Multidisciplinario para Docentes

Proyecto PAREO

Paridad entre el perfil de salida de los programas sub-graduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de Educación Superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral

---

### Hoja de Consentimiento Informado para Egresados/as

Usted ha sido invitado/a a participar en la investigación: **“Paridad entre el perfil de salida de los programas subgraduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de Educación Superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral”** que dirigen la Dra. Noraida Domínguez (Investigadora Principal) y la Dra. Kattia Walters Pacheco (Co-Investigadora), con la aprobación del Consejo de Educación de Puerto Rico. El propósito de esta investigación es obtener información sobre la paridad entre el perfil de salida de los programas de Administración de Empresas, Administración de Hoteles y Restaurantes y Justicia Criminal de dos instituciones de educación superior (una institución pública y otra privada) y las exigencias del mercado laboral.

Usted ha seleccionado/a para participar en esta investigación por ser estudiante egresado/a de una de las Instituciones que participan en esta Investigación (Universidad de Puerto Rico, Carolina P.R. o Universidad del Este, Carolina P.R.) y programas académicos participantes (Administración de Empresas, Administración de Hoteles y Restaurantes y Justicia Criminal). Se espera que en esta fase del estudio participen, aproximadamente, 12 personas como voluntarias. Se entrevistará a DOS personas egresadas de cada uno de los TRES programas seleccionados para cada institución. Es decir, en cada institución educativa se entrevistarán a seis personas: DOS del programa de Administración de Empresas, DOS del programa de Justicia Criminal y DOS del programa de Administración de Hoteles y Restaurantes. Se le ha indicado que si acepta

participar en esta investigación, deberá responder un cuestionario de datos sociodemográficos. Este es un cuestionario que contiene preguntas abiertas, de “sí y no”, y de selección múltiple. Tiene como propósito describir la muestra: edad, género, educación, status laboral, entre otros. Contestar el cuestionario debe tomar, aproximadamente, 20 minutos. Por otra parte, deberá participar en una entrevista la cual ayudará a auscultar información referente a esta investigación. La participación en esta entrevista debe tomar, aproximadamente, una (1) hora.

Se le ha informado que su participación es completamente confidencial. Las entrevistas serán grabadas para facilitar el análisis de los datos. Cabe aclarar, que de ninguna manera los/as profesores/as o los/as directores/as del Programa al cual usted perteneció tendrán acceso a esta información o podrán identificar sus respuestas. Los documentos impresos de este estudio se guardarán en un archivo en la oficina de la Investigadora Principal (Dra. Noraida Domínguez) y los electrónicos en un CD en la misma localización. Ambos estarán bajo llave. Los datos serán destruidos cinco años después de terminar la investigación.

Uno de los beneficios que podrá obtener al participar en este estudio es conocimiento de los resultados obtenidos en la investigación, así mismo podrá reflexionar si la Institución a la cual usted perteneció cumple con las expectativas que los patronos requieren en el campo laboral. Sin embargo, toda investigación conlleva riesgos aunque sean mínimos. No tendrá ningún gasto al participar.

Se le ha informado que su participación en este estudio es completamente voluntaria. Puede dejar de contestar preguntas o puede discontinuar su participación en este estudio en el momento que desee sin penalidad alguna.

Los resultados iniciales de esta fase del estudio estarán listos, aproximadamente, para junio 2014. Se le ha informado que a raíz de los resultados se generarán recomendaciones de política pública para mejorar la oferta académica en los programas concernidos, así como se ofrecerán información a las agencias públicas y privadas que permitan establecer paridad entre la oferta académica y las destrezas necesarias para ejercer la profesión. Entiende, sin embargo, que tiene derecho a obtener un informe individual de los resultados de este estudio cuando termine la investigación. Una vez la solicite, esta información le llegará por correo.

Se le ha notificado que si tiene alguna duda o comentario o si desea recibir los resultados de este estudio debe comunicarse con la investigadora a la siguiente dirección y teléfono:

Universidad de Puerto Rico Recinto de Rio Piedras/ P.O. Box 21790 San Juan, P.R. 00931-1790/  
(787) 764-0000 ext.2994

Se le ha comunicado que Oficiales del Recinto de Carolina de la Universidad de Puerto Rico o de agencias federales responsables de velar por la integridad en la investigación podrían requerirle al/ a la investigador/a los datos crudos obtenidos en este estudio, incluyendo este documento.

De tener alguna pregunta sobre sus derechos como participante o reclamación o queja relacionada con su participación en este estudio puede comunicarse con la **Sra. Carmen Pastrana Santos** (Oficial de Cumplimiento del CIPSHI-**CA**) al 787-257-0000 Ex.4512.

Su firma en este documento significa que ha decidido participar después de haber leído y discutido la información presentada en esta hoja de consentimiento y que ha recibido copia de este documento.

_____	_____	_____
Nombre del o la participante	Firma	Fecha

He discutido el contenido de esta hoja de consentimiento con él o la arriba firmante.

_____	_____	_____
Nombre del investigador o investigadora	Firma	Fecha

Vo. Bo.: Dra. Noraida Domínguez

Abril 2014

## Apéndice R

### Cuestionario Sociodemográfico a Egresados

Universidad de Puerto Rico, Carolina, P.R.

Centro de Investigación Multidisciplinario para Docentes

Proyecto PAREO

Paridad entre el perfil de salida de los programas sub-graduados en Administración de Hoteles y Restaurantes, Administración de Empresas y Justicia Criminal de dos instituciones de Educación Superior y las destrezas que se exigen en el mercado laboral

---

### Cuestionario para Egresados/as (CDS-E)

**Instrucciones:** Las siguientes preguntas recogen información de sus datos personales. Favor de contestarlas sinceramente, de forma clara y completa. Seleccione la respuesta que mejor conteste la pregunta. En caso de que no encuentre una respuesta adecuada entre las alternativas, favor seleccionar la alternativa **Otro** y especificar en el espacio que se provee. Recuerde que su participación es voluntaria y sus respuestas confidenciales.

#### Sección I: Datos Sociodemográficos

1- ¿Con cuál género se identifica?

- a.  Femenino
- b.  Masculino

2- ¿Cuál es su edad? \_\_\_\_\_

3- ¿Cuál es su estado civil?

- a.  Soltero/ a
- b.  Separado/ a
- c.  Casado/ a
- d.  Relación consensual

- e. \_\_\_\_\_ Divorciado/a
- f. \_\_\_\_\_ Viudo/a

4- Área en que reside:

- a. \_\_\_\_\_ Rural
- b. \_\_\_\_\_ Urbana

5- Tiene hijos/as:

- a. \_\_\_\_\_ Sí
- b. \_\_\_\_\_ No

Si contestó que **Sí** pase a la siguiente pregunta.  
Si contestó que **No** pase a la pregunta 7.

6- ¿Cuántos hijos/as tiene? \_\_\_\_\_

7- ¿En qué institución estudió?

- a. \_\_\_\_\_ Universidad de Puerto Rico en Carolina
- b. \_\_\_\_\_ Universidad del Este en Carolina
- c. \_\_\_\_\_ Otro. (Especifique: \_\_\_\_\_)

8- ¿Cuál es su disciplina y/o concentración? \_\_\_\_\_

9- ¿En qué programa o disciplina obtuvo su grado? \_\_\_\_\_

10- ¿Recibió alguna de las siguientes ayudas económicas? (Puede escoger todas las que apliquen)

- a. \_\_\_\_\_ Beca de su institución
- b. \_\_\_\_\_ Beca legislativa
- c. \_\_\_\_\_ Estipendio de alguna rama de las fuerzas armadas de los E.U.
- d. \_\_\_\_\_ Préstamo estudiantil
- e. \_\_\_\_\_ Estudio y trabajo

- f. \_\_\_\_\_ Asistencia de cátedra
- g. \_\_\_\_\_ Asistencia de investigación
- h. \_\_\_\_\_ No recibo ayudas económicas
- i. \_\_\_\_\_ Otra ( Especifique \_\_\_\_\_ )

11- ¿Cuántos años le tomó culminar sus estudios en dicho programa?

- c. \_\_\_\_\_ 3-4
- d. \_\_\_\_\_ 5-6
- e. \_\_\_\_\_ 7-8
- f. \_\_\_\_\_ Otro, especifique: \_\_\_\_\_

12- En aquel momento, usted era estudiante a:

- a. \_\_\_\_\_ Tiempo completo
- b. \_\_\_\_\_ Tiempo parcial

13- ¿Pertenebió usted a alguna organización estudiantil?

- a. \_\_\_\_\_ Sí
- b. \_\_\_\_\_ No

Si contestó que **Sí** pase a la siguiente pregunta.

Si contestó que **No** pase a la pregunta **15**.

14- ¿A cuál? \_\_\_\_\_

15- ¿Continuó estudios graduados tras obtener si grado de Bachillerato?

- a. \_\_\_\_\_ Sí
- b. \_\_\_\_\_ No

Si contestó que **Sí** pase a la siguiente pregunta.

Si contestó que **No** pase a la pregunta **19**.

16- ¿En qué institución estudió Maestría o Doctorado?

\_\_\_\_\_

17- ¿En qué especialidad o disciplina obtuvo ese grado?

\_\_\_\_\_

18- ¿Completó el grado? (Maestría o Doctorado)

a. \_\_\_\_\_ Sí

b. \_\_\_\_\_ No

19- ¿Está usted empleado/a actualmente?

a. \_\_\_\_\_ Sí

b. \_\_\_\_\_ No

Si contestó que **Sí** pase a la siguiente pregunta.

Si contestó que **No** pase a la pregunta **27**.

20- ¿Cuál es su lugar de empleo?

a. \_\_\_\_\_ Gobierno de Puerto Rico

b. \_\_\_\_\_ Gobierno Federal

c. \_\_\_\_\_ Práctica Privada (Ej. firma, consultoría, psicoterapia)

d. \_\_\_\_\_ Empresa Privada (Ej. farmacéutica, compañía de seguros, banco)

e. \_\_\_\_\_ Organización de base comunitaria

f. \_\_\_\_\_ Institución académica ( Ej. universidad, instituto, centro de

## Investigación)

g. \_\_\_\_\_ Otro (Especifique: \_\_\_\_\_)

21- Especifique nombre del lugar de empleo: \_\_\_\_\_

22- ¿Qué puesto ocupa? \_\_\_\_\_

23- Actualmente, ¿se encuentra trabajando en algo relacionado directamente a su preparación académica?

a. \_\_\_\_\_ Sí

b. \_\_\_\_\_ No

24- Enumere las funciones/tareas que realiza bajo este puesto:

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

d. \_\_\_\_\_

e. \_\_\_\_\_

25- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el puesto?

a. \_\_\_\_\_ Menos de 6 meses

b. \_\_\_\_\_ Menos de 1 años

c. \_\_\_\_\_ 1-2 años

d. \_\_\_\_\_ Más de 2 años

26- ¿Cuál es su ingreso mensual aproximado?

a. \_\_\_\_\_ \$0.00 - \$1,000

b. \_\_\_\_\_ \$1,001 - \$2,000

c. \_\_\_\_\_ \$2,001 - \$3,000

d. \_\_\_\_\_ \$3,000 ó más

27- ¿Con quién vive la mayor parte del tiempo? (Marque todas las que apliquen)

- a. \_\_\_\_\_ Padre o madre
- b. \_\_\_\_\_ Pareja
- c. \_\_\_\_\_ Hijos/as
- d. \_\_\_\_\_ Amistades
- e. \_\_\_\_\_ Sólo/a
- f. \_\_\_\_\_ Otra persona/s ( Especifique: \_\_\_\_\_ )

28- Usted reside la mayor parte del tiempo en:

- a. \_\_\_\_\_ Residencia propia
- b. \_\_\_\_\_ Residencia de sus padre/madre
- c. \_\_\_\_\_ Hospedaje
- d. \_\_\_\_\_ Residencia alquilada
- e. \_\_\_\_\_ Otro ( Especifique: \_\_\_\_\_ )

**¡Gracias por sus respuestas!**