



## *Maestría en Administración de Empresas Énfasis en Finanzas*

*¿Cuáles son las cualidades a nivel de estudios técnicos y competencias de un profesional dentro de Scotiabank?*

*Estudiante: Randall Monge Ramírez*  
*Profesora: María Vanesa Zamora González*

## Contenido

<b>RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I.....</b>	<b>6</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>6</b>
<b>Antecedentes .....</b>	<b>7</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>8</b>
<b>Objetivo general.....</b>	<b>8</b>
<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>8</b>
<b>Problema.....</b>	<b>8</b>
<b>Pregunta de investigación .....</b>	<b>9</b>
<b>Alcances y limitaciones.....</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo II.....</b>	<b>10</b>
<b>Historia.....</b>	<b>10</b>
<b>Visión y valores.....</b>	<b>11</b>
<b>Servicios .....</b>	<b>12</b>
<b>Depósitos.....</b>	<b>12</b>
<b>Transacciones .....</b>	<b>12</b>
<b>Préstamos.....</b>	<b>12</b>
<b>Otros servicios .....</b>	<b>12</b>
<b>Reconocimientos internacionales .....</b>	<b>13</b>
<b>Marco regulatorio en Costa Rica .....</b>	<b>15</b>
<b>Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero .....</b>	<b>15</b>
<b>Superintendencia General de Entidades Financieras .....</b>	<b>17</b>
<b>Antecedentes .....</b>	<b>17</b>
<b>Conceptos .....</b>	<b>20</b>
<b>Carreras técnicas.....</b>	<b>20</b>
<b>Perfil laboral .....</b>	<b>20</b>
<b>Competencias .....</b>	<b>20</b>
<b>Capítulo III.....</b>	<b>23</b>

<b>Metodología de la investigación .....</b>	<b>23</b>
<b>Tipo de Investigación .....</b>	<b>23</b>
<b>Estudio Descriptivo .....</b>	<b>23</b>
<b>Estudio Exploratorio.....</b>	<b>24</b>
<b>Enfoque de la investigación.....</b>	<b>24</b>
<b>Diseño de la Investigación .....</b>	<b>25</b>
<b>Población y Muestra .....</b>	<b>25</b>
<b>Fuentes de Información.....</b>	<b>25</b>
<b>Fuentes Primarias.....</b>	<b>25</b>
<b>Fuentes Secundarias.....</b>	<b>26</b>
<b>Recolección de Datos.....</b>	<b>26</b>
<b>Variables .....</b>	<b>27</b>
<b>Capítulo IV.....</b>	<b>29</b>
<b>Resultados.....</b>	<b>29</b>
<b>Carreras Técnicas .....</b>	<b>29</b>
<b>Perfil laboral de contratación.....</b>	<b>30</b>
<b>Carreras técnicas y Competencias.....</b>	<b>34</b>
<b>Capítulo V.....</b>	<b>38</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>38</b>
<b>Capítulo VI.....</b>	<b>39</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>39</b>
<b>Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>40</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>41</b>
<b>Entrevista a los Directores .....</b>	<b>41</b>
<b>Cuestionario a Gerentes.....</b>	<b>42</b>
<b>Cuestionario a Colaboradores .....</b>	<b>43</b>

## RESUMEN

El trabajo de investigación busca desarrollar el tema de los estudios técnicos y la importancia de las competencias de los colaboradores dentro de la organización de Scotiabank. La importancia para esta organización de contar con personal que, además de tener estudios profesionales, cuente con características para poder desarrollar sus funciones, es fundamental para cumplir con sus objetivos de servicio al cliente, así como de ser el principal banco dentro del país.

Las carreras técnicas son un primer paso para los futuros profesionales, a los cuales les permitirán alcanzar un empleo de una forma más rápida y con conocimientos básicos en un área determinada. Al desarrollar las competencias, se convertirán en ese valor agregado que debe tener cualquier nuevo profesional. Por esta razón, temas relacionados a liderazgo, enfoque a clientes, gestión por resultados y algunas otras, convierten a cualquier profesional con estudios técnicos en un colaborador integral y listo para realizar cualquier tarea que le sea asignada.

Con los cambios en los negocios y su entorno, es necesario una nueva base de profesionales que cuenten con estudios técnicos y competencias, los actuales estudiantes buscan la forma de alcanzar estudios técnicos con la intención de colocarse de una forma más expedita del mercado laboral.

Entidades como Scotiabank invierten en sus colaboradores para que adquieran las competencias que son necesarias para desempeñar sus funciones y que se preparen para nuevos puestos dentro de la institución, entregándoles a estos la importancia de identificar las competencias que requieren crecimiento y aquellas en las que se deben mejorar.

**PALABRAS CLAVES:** Carreras técnicas, Scotiabank, competencias, perfil laboral.

## **ABSTRACT**

This research project aims to develop the subject of technical studies and the importance of Scotiabank employees' set of skills within the company. For Scotiabank, in order to meet its customer service goals and become the country's leading bank, it is imperative to have collaborators that not only possess advanced degrees but also the necessary skills to perform their duties adequately.

Technical careers are a first step for many new professionals, a degree that will help them get a job more quickly by having a basic knowledge in a particular area; by developing the necessary skills, the new professional will be able to add value to the organization, as expected.

Therefore, issues related to leadership, customer service, goal-oriented management, among others, will transform a professional that holds a technical career into a full collaborator that is prepared and ready to perform any task assigned to him or her

**KEYWORDS: Technical careers, Scotiabank, skills, job profile.**

## Capítulo I

### Introducción

La formación profesional es considerada uno de los pilares para el crecimiento de cualquier sector o país. Hoy día nos encontramos en una competencia directa de poder contar con los mejores profesionales en cada área, además de contar con nuevas tecnologías que evidencian el crecimiento que se genera a nuestro alrededor.

Dentro de esto podemos destacar la educación técnica, la cual representa un vehículo que le otorga a la persona conocimientos y capacidades necesarias para poder desempeñarse como un apoyo al profesional del área. En nuestro país el Ministerio de Educación Pública (MEP) la define como “una alternativa de formación integral, para aquellas mujeres y hombres que desean incorporarse al campo laboral. Proporciona igualdad de oportunidades en términos de acceso equitativo y no discriminatorio, pues ofrece diversas especialidades en los diferentes Colegios Técnicos Profesionales del país.”

Dentro de esta alternativa podemos encontrar una serie de especialidades que buscan preparar efectivamente a futuros profesionales en ciertas ramas, entre las que destacan comercio, servicios, industrial y agropecuaria. Este tipo de formación tiene una importancia para el crecimiento y desarrollo del país, debido a que se convierten en herramientas de nuevas tecnologías o áreas específicas, creando un mejoramiento profesional y por lo tanto un mejoramiento en la calidad de vida de los individuos. Genera alternativas para ingresar más rápido al mercado laboral, de una forma más capacitada, y se vuelven complemento de carreras universitarias creando un profesional más íntegro en el área que se desempeñe.

Dentro de los sectores que se han visto beneficiados por esta formación está el bancario, un sector que cuenta con una variedad de áreas que son cubiertas con profesionales nuevos y con una formación técnica. Pero además de la formación técnica, las entidades bancarias han mostrado interés en que estos nuevos profesionales cuenten con competencias que permitan contar con un profesional con conocimiento. El sector bancario es generador de oferta laboral para profesionales técnicos, esto ocasionado por la variedad de procesos y puestos que una entidad bancaria puede ofrecer.

Las competencias permiten determinar los comportamientos requeridos por las distintas funciones, son una herramienta que forma parte importante del desarrollo de los profesionales, además identifican oportunidades de mejora dentro del

desempeño laboral. Son cualidades que buscan el éxito en el profesional para que esto impulse sus labores, así como las del grupo que le rodea, abarcan los conocimientos, actitudes y las habilidades de un profesional. Un profesional es competente cuando tiene el conocimiento para realizar una tarea o una función determinada, pero además cuenta con actitudes y habilidades adicionales. Por ejemplo dentro de estas competencias podemos señalar al liderazgo, aspecto que es muy necesario en las empresas hoy día y que le permite al profesional aportar en la toma de decisiones, iniciativa, integridad, trabajo en equipo y comunicación, aspectos importantes en el desarrollo de un profesional.

A pesar de que la educación en nuestro país es un derecho, está en nuestras manos el poder crecer para mejorar nuestro vivir, así como colaborar con el crecimiento productivo de Costa Rica. Las carreras técnicas no son únicamente estudios adicionales, nos permiten establecer coyunturas a nuestras funciones o estudios actuales para aumentar nuestro espectro profesional.

### **Antecedentes**

Dentro del último informe de Estado de la Nación (2014), en la sección Estado de la Educación tenemos la última perspectiva de la situación actual del país sobre la educación técnica, lo cual nos sirve como referencia para este trabajo de investigación. Como se indica en el documento, el principal objetivo es el darle seguimiento a la educación técnica y la formación profesional en nuestro país.

Este estudio tuvo como principales fuentes el MEP y INA, entidades que representan importantes posiciones en la educación del país, el primero como ministerio encargado de esta responsabilidad, y el segundo como uno de los principales centros de enseñanza técnica en el país. Muestra que la educación técnica es una opción rentable no solo para el profesional sino también para los empleadores, de igual forma este estudio ha permitido evidenciar los esfuerzos realizados para mejorar la oferta de la educación técnica. El avance ha sido modesto pero con ritmo ascendente, aunque los desafíos del informe previo están presentes, la necesidad de mejorar infraestructura además de la mejora en planes de estudio son retos que están pendientes y son necesarios para mejorar la calidad en esta educación.

Otro estudio realizado fue en el 2013, año en el cual se realizó la Encuesta de Escasez de Talento, en que el puesto de técnico se ubicó como una de las mayores alternativas de trabajo para ese año. Un aspecto importante arrojado en esta encuesta, es que áreas como manufactura avanzada y de servicios son las más requeridas en el mercado,

Ambos estudios son claros en señalar la necesidad de cerrar la brecha entre la demanda de técnicos, así como aspectos de calidad, especialización, idioma y competencias.

## **Justificación**

La formación continua de un profesional permite la apertura del mercado laboral y a su vez a un crecimiento productivo del país. Las carreras técnicas son una herramienta para los profesionales que deseen un ingreso más eficaz al mercado laboral, así como un complemento a las carreras actuales universitarias. Esta investigación busca identificar la demanda de especialidades técnicas para el sector bancario, tomando como consideraciones, la oferta de carreras técnicas existentes, perfil profesional, competencias adicionales al perfil técnico.

## **Objetivo general**

Determinar cuáles son las cualidades a nivel de estudios técnicos y competencias de un profesional dentro de Scotiabank

## **Objetivos específicos**

- Identificar en Scotiabank cuáles son las carreras técnicas idóneas para determinar la necesidad actual del banco.
- Analizar la contratación de Scotiabank para identificar el perfil laboral buscado por parte del banco.
- Hacer un análisis de las características de carreras técnicas y las competencias de los profesionales actuales del banco

## **Problema**

Scotiabank como entidad internacional siempre ha buscado contar con los mejores colaboradores, esto para brindar siempre un servicio de primer nivel para sus clientes, por esta razón invierte en su personal para su crecimiento tanto académico como a nivel de competencias.



## **Pregunta de investigación**

¿Cuáles son las cualidades a nivel de estudios técnicos y competencias de un profesional dentro de Scotiabank?

## **Alcances y limitaciones**

El alcance de esta investigación es el analizar las carreras técnicas existentes y su aprovechamiento dentro del mercado laboral, así como el determinar qué tipo de competencias son necesarias dentro de estas carreras para la formación integral de un profesional técnico.

La limitación clave presente en este trabajo es la dificultad y poco interés encontrado en responder la encuesta por parte de las personas seleccionadas. Esto originado más por un desinterés en responder que en un desconocimiento del tema.

## Capítulo II

### Historia

The Bank of Nova Scotia (Scotiabank) fue fundado en 1832 en Halifax, Nueva Escocia, Canadá, para apoyar el floreciente comercio interoceánico de Gran Bretaña, Norteamérica y las Antillas. El Banco asignó rápidamente agentes a Nueva York, Boston y Londres, dejando ver cuáles eran sus aspiraciones en el ámbito internacional. Scotiabank pagó su primer dividendo a los accionistas al año siguiente, el cual sería el primero de una larga historia ininterrumpida de pagos de dividendos que se mantiene hasta hoy en día.

Para fines de 1800, Scotiabank se había expandido a Estados Unidos y Jamaica, y a principios de 1900 ya había establecido una red de sucursales a lo largo y ancho de Canadá. Las fusiones con cuatro bancos entre 1882 y 1919 aceleraron esta expansión. Desde aquel momento, Scotiabank ha incrementado considerablemente su presencia en el extranjero y, hoy en día, es el banco con mayor presencia internacional. El Banco también diversificó sus operaciones en Canadá mediante adquisiciones importantes, tales como agentes de inversiones y compañías fiduciarias, y la expansión hacia nuevos productos y servicios con el fin de satisfacer las demandas de nuestros clientes.

A inicios de 1880 Scotiabank se mudó al oeste de Canadá. Para inicios de 1900 se había establecido una red de agencias de costa a costa y sus oficinas principales se mudaron a Toronto. Esta expansión fue acelerada por la fusión con The Union Bank of Prince Edward Island (1882), Bank of New Brunswick (1913), Metropolitan Bank (1914) y Bank of Ottawa (1919). El boom económico post Segunda Guerra Mundial ayudó a un nuevo crecimiento para Scotiabank. En medio de esto hubo muchas innovaciones introducidas por Scotiabank durante este periodo: Scotia Planes de Préstamo, uno de los primeros productos de préstamos de Canadá, el intercambio público de oro y las primeras mujeres canadienses como gerentes de agencias.

La primera oficina de Scotiabank fuera de Canadá se abrió en 1885 en la gran capital comercial de Minneapolis, Minnesota, USA. Más adelante se mudó a Chicago en 1892. En 1889 el banco abrió su sucursal en Kingston (Jamaica) para facilitar el intercambio de azúcar, ron y pescado. Fue la primera sucursal de un banco canadiense abierta fuera de los Estados Unidos o el Reino Unido, y formó la base de lo que llegaría a ser una red en crecimiento, expandiéndose por 25 países del Caribe y Centroamérica, lo que hizo de Scotiabank el banco más grande de la región.

En los años 60 y 70 extendió su red a Asia y para 1990 había expandido su presencia en Centro y Sudamérica, y se convirtió en uno de los bancos internacionales más confiables del mundo. El banco abrió su primera sucursal en Centroamérica en la ciudad de Belice, en 1968. Más tarde, en 1974, hizo lo mismo en la ciudad de Panamá. El banco se estableció en Costa Rica en 1995 y en El Salvador en 1997.

Scotiabank en Costa Rica S.A. pertenece en un cien por ciento al Grupo BNS de Costa Rica. Este grupo, a su vez, forma parte en su totalidad de The Bank of Nova Scotia, con el apoyo de más de 1.200 colaboradores, Scotiabank en Costa Rica se esmera por brindarles a sus clientes productos y servicios de la más alta calidad, que le permitan satisfacer sus necesidades financieras con la solidez y el respaldo de un banco internacional.

### **Visión y valores**

Nuestra visión principal es ser el mejor banco para ayudar a los clientes a mejorar su situación financiera. Este principio guía todas nuestras decisiones. Nos hemos comprometido a ofrecer una excelente atención al cliente poniendo en práctica los valores que compartimos, como un solo equipo e individualmente.

- **Integridad:**  
Tratar siempre a los demás en forma ética y honorable.
- **Respeto:**  
Identificarse con los demás y tomar en cuenta sus diferentes necesidades.
- **Dedicación:**  
Hacer posible el éxito de nuestros clientes, de nuestros equipos y de nosotros mismos.
- **Perspicacia:**  
Emplear nuestro alto nivel de conocimiento para ofrecer de manera proactiva las soluciones más adecuadas.
- **Optimismo:**  
Enriquecer el ambiente de trabajo con espíritu de equipo, entusiasmo y actitud emprendedora.

## **Servicios**

Los servicios ofrecidos son tanto para personas como para empresas.

## **Depósitos**

- A la vista: Son las cuentas corrientes. Gozan de una disponibilidad inmediata.
- De ahorro: Son las libretas de ahorro. No se pueden utilizar cheques para su disposición.
- A plazo: Son los fondos a plazo y no se pueden retirar antes de la fecha de su vencimiento sin una penalización.

## **Transacciones**

- Son los servicios que los bancos prestan a sus clientes y que consisten, fundamentalmente, en aceptar cheques y órdenes de transferencia de dinero de una cuenta a otra.
- Asimismo, las transacciones pueden llevarse a cabo a través de cajeros automáticos.

## **Préstamos**

Los préstamos se conceden a los clientes que necesitan financiamiento. Los bancos permiten a sus clientes tener líneas de créditos u otros tipos de crédito, esto es, disponer de dinero sin tenerlo.

## **Otros servicios**

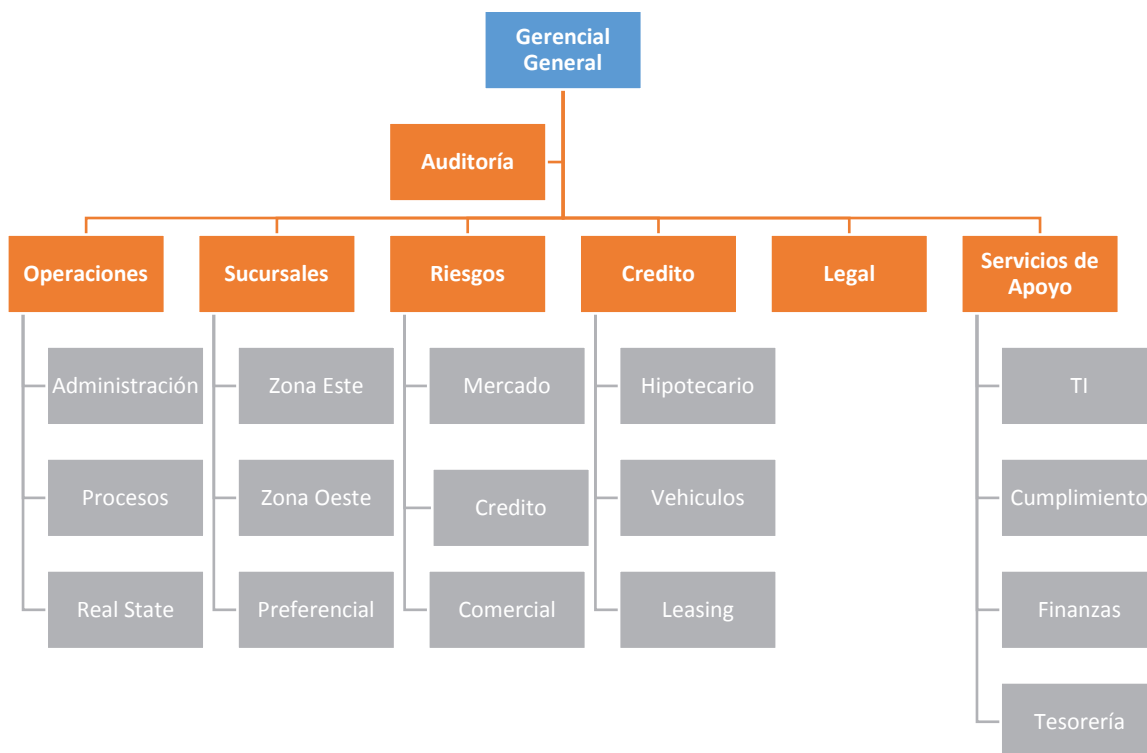
- Asesoramiento financiero.
- Cambio de moneda extranjera.

## Reconocimientos internacionales

Diferentes organismos internacionales han reconocido en Scotiabank el éxito alcanzado a lo largo de los años. Estos son los premios recibidos recientemente:

- Por segundo año consecutivo, Scotiabank y su servicio “Scotia en Línea” fueron designados como el Mejor Banco por Internet para Consumidores Particulares 2014 por la revista Global Finance, debido a su destacado servicio a sus clientes en línea y su compromiso por ofrecer una plataforma segura y fácil de utilizar. El premio se anunció en julio.
- En julio del 2014 la revista Euromoney reconoció a Scotiabank como “El mejor banco en Costa Rica”, al otorgarle el Premio a la Excelencia y resaltar la calidad del servicio, innovación y promoción. Este reconocimiento se recibió también en 2007, 2009 y 2011.
- En marzo del 2014, Scotiabank Costa Rica recibió, por séptimo año consecutivo, el reconocimiento del Great Place To Work Institute, por cumplir con los estándares para ser considerado como un excelente lugar de trabajo que potencia el desarrollo del talento humano. Para este año Scotiabank Costa Rica ocupó el 3er lugar en la lista, siendo la única entidad financiera del país en los primeros lugares del ranking.
- En junio del 2013 Scotiabank es reconocido por cuarta vez, en cinco años, como el Mejor Banco Comercial en América Central y el Caribe por la Revista Trade Finance. Además destaca en la misma publicación por colocarse en el segundo lugar en la categoría Mejor Banco Comercial en Canadá.
- En noviembre, Scotiabank Costa Rica recibió dos reconocimientos EFFIE de Bronce por el proyecto de Rearborización del Parque Metropolitano La Sabana y su campaña publicitaria. Esta organización consideró el impacto que la iniciativa causa en la comunidad y la efectividad en la campaña publicitaria.
- En noviembre del 2012 fuimos declarados por The Banker como el Banco Global del Año. Además la revista designó al Grupo como el segundo más seguro de Norteamérica y el número 12 a nivel mundial.

- En mayo de 2012, Scotiabank Costa Rica se convirtió en el primer banco privado en recibir la Certificación en el Sistema Laboral de Equidad de Género (SIGEG), otorgada por el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU). Esta certificación reconoce el cumplimiento de un proceso de evaluación sobre las políticas que en materia de equidad de género el banco ha desarrollado.
- En marzo de 2012 y por sexto año consecutivo, la revista Global Finance reconoció la labor de Scotiabank en Costa Rica al otorgarle el reconocimiento como el “Mejor Banco en Costa Rica en el 2012”. El premio destaca a las 22 entidades financieras más importantes de los mercados emergentes en América Latina. Se recibió en 2007-2008-2009-2010-2011.
- En noviembre de 2011, la Cámara de Comercio Costarricense Norteamericana (Amcham, por sus siglas en inglés) otorgó el premio de “Contribución a la Comunidad, categoría Gestión Ambiental” a Scotiabank de Costa Rica, por el proyecto de Rearborización de La Sabana. Este premio también se recibió en el 2009.
- La revista Global Finance designó a Scotiabank Costa Rica como el Mejor Proveedor de Servicios Cambiarios, reconocimiento que se recibió en enero del 2011, por tercer año consecutivo. El premio también fue para Scotia Capital Canadá, por séptimo año consecutivo, y las operaciones de la entidad en Jamaica y Perú, por segundo año consecutivo.
- En noviembre del 2009, el Grupo Scotiabank fue reconocido como una empresa “muy prometedora” por sus políticas para identificar, fomentar y desarrollar líderes, según el estudio internacional “Las mejores empresas para los líderes”, patrocinado por Hewitt Associates en alianza con The RBL Group y Fortune.
- En octubre del 2009, Scotiabank logró ingresar a la exclusiva lista del Dow Jones Sustainability World Index (Índice Mundial de Sostenibilidad Dow Jones o DJSI World), que evalúa el desempeño medioambiental, social y económico de las compañías.
- En febrero del 2009 la empresa consultora Oliver Wyman Group designó al Grupo Scotiabank como una de las 10 entidades más estables del mundo. El informe calificó a la entidad como una de las inversiones más firmes para los economistas por hacer uso de diversas fuentes de liquidez y por desarrollar sistemas avanzados en la gestión de riesgo.

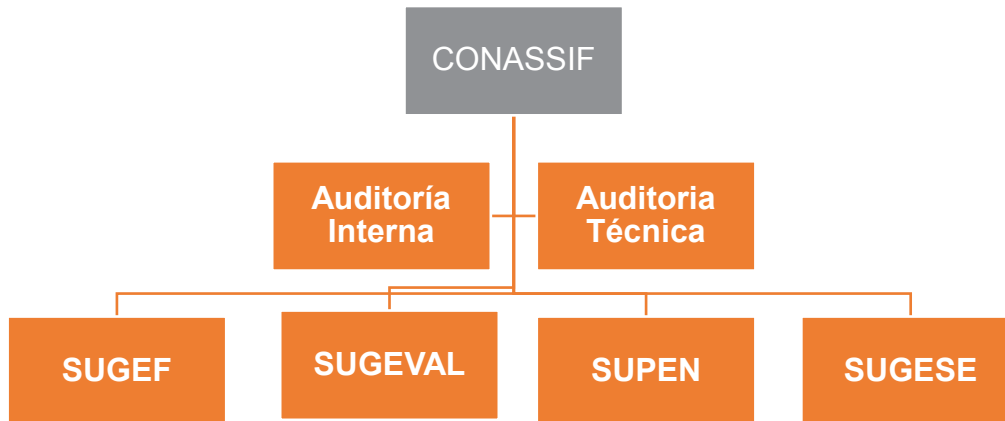


**Figura 1 Organigrama Scotiabank**  
**Fuente: Scotiabank 2015**

## Marco regulatorio en Costa Rica

### Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero

El Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero (CONASSIF) fue creado mediante el artículo 169 de la Ley 7732, Ley Reguladora del Mercado de Valores del 19 de diciembre de 1997, como una entidad superior de las cuatro Superintendencias del Sistema Financiero: Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), Superintendencia General de Valores (SUGEVAL), Superintendencia de Pensiones (SUPEN) y Superintendencia General de Seguros (SUGESE). Basado en lo anterior, le corresponde a esta entidad establecer los lineamientos y políticas relativas al marco regulatorio.



**Figura 2 Organigrama CONASSIF**

**Fuente: CONASSIF 2015.**

Los antecedentes de la regulación y la supervisión de los intermediarios financieros en Costa Rica se enmarcan en los siguientes cuerpos normativos, a saber:

- Ley 1552 del 23 de abril de 1953: Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, en dicho cuerpo normativo se estableció la denominada Auditoría General de Bancos como un Departamento del Banco Central y con funciones relacionadas con la auditoría de los bancos que conformaban el Sistema Bancario Nacional, principalmente bancos estatales.
- Ley 7107 del 4 de noviembre de 1988: Ley de Modernización del Sistema Financiero de la República, mediante la cual se transforma la Auditoría General de Bancos en la denominada Auditoría General de Entidades Financieras como un órgano de desconcentración máxima del Banco Central de Costa Rica, encargado de la fiscalización y vigilancia de las entidades que conformaban el sistema financiero en ese entonces.
- Ley 7558 del 3 de noviembre de 1995: Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica, en esta Ley se reforma integralmente la Ley Orgánica del Instituto Emisor y se crea la denominada Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), encargada con un nuevo enfoque de la regulación y supervisión prudencial de los intermediarios financieros de carácter bancario y no bancario que conforman el Sistema Financiero.



## **Superintendencia General de Entidades Financieras**

La Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) por muchos años funcionó como un departamento del Banco Central de Costa Rica, denominado "Auditoría General de Bancos" (AGB). El 4 de noviembre de 1988 y con la promulgación de la Ley de Modernización del Sistema Financiero de la República, número 7107, la cual modificó la Ley 1552, la AGB se transformó en la Auditoría General de Entidades Financieras (AGEF), "como un órgano de desconcentración máxima adscrito al Banco Central ..." (Artículo 124 de la Ley 1552).

Esta reforma modifica, además, el esquema de regulación represiva ex post que venía utilizando la SUGEF, impulsa un novedoso enfoque de supervisión prudencial ex ante, el cual pretende garantizar la transparencia, promover el fortalecimiento y fomentar el desarrollo del sistema financiero de la República, y amplía su ámbito de fiscalización, sometiendo bajo su control a todas las entidades que realicen actividades de intermediación financiera dentro del territorio nacional, o que hayan sido autorizadas por el Banco Central a participar en el mercado cambiario.

Con el cambio realizado, la nueva entidad denominada SUGEF tiene como objetivo fundamental velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias y de conformidad con las normas, directrices y resoluciones que dicte la propia institución, todo en salvaguarda del interés de la colectividad.

### **Antecedentes**

El crecimiento económico lleva a las empresas a buscar una competitividad para su crecimiento financiero. Según el libro "Administración estratégica. Competitividad y globalización", este es una serie de resultados que les permite a las empresas alcanzar, mantener e incrementar una participación en el mercado donde el precio, la calidad y las oportunidades son mejores que las de sus competidores. Esto demanda la gestión de ventajas competitivas, así como actividades y estrategias en las que se destacan algunas variables que asumen el papel de indicadores en beneficio de una mayor adaptación continua de las organizaciones.

Es muy claro que además de los aspectos de mercado, productos y servicios, las empresas buscan en su competitividad el factor humano. Bayo y Merino en su libro “Gestión de Recursos Humanos, en el sector industrial”, señalan que las personas que laboran en una entidad son uno de los principales activos, así como un agente determinante de crecimiento y futuro de la empresa, la integridad de un profesional es un rol determinante del éxito.

Las empresas dedicadas a la prestación de servicios bancarios requieren mucha atención en el recurso humano que contratan y en su profesionalismo, ya que estos colaboradores se convertirán en el rostro del banco ante los clientes. El contar con un factor humano que cumpla las exigencias que el banco está buscando es muy importante, estas exigencias, además de un plano técnico académico correcto para ejecutar determinada labor, van de la mano con las competencias que se alinean directamente al perfil de liderazgo. El liderazgo, como lo señala John Maxwell en su libro Líder de 360 grados, es la facultad de mejorar a las personas de un área o empresa, a través de la guía u orientación de un líder, que se define como aquel que tiene la capacidad de influencia para que sus colaboradores mejoren sus aptitudes y capacidades.

Actualmente con la demanda de profesionales técnicos en nuestro país, podemos encontrar unas referencias que nos muestran la situación que se está viviendo en la actualidad:

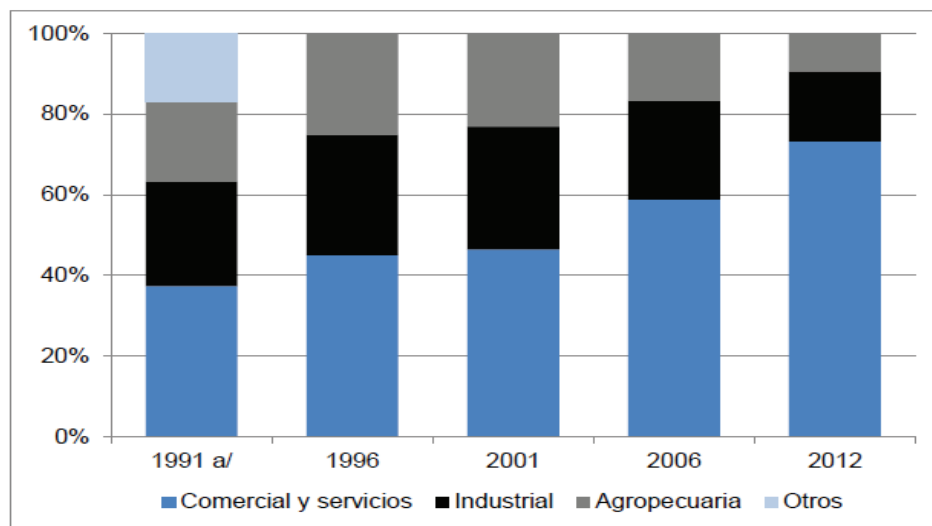
En la Encuesta de Escasez de Talento realizada en el 2013 y que fue publicada en El Financiero, se señala un aspecto importante dentro de este tema, y es que a pesar de los esfuerzos anunciados por las casas de enseñanza, la oferta aún es insuficiente en calidad y cantidad, de acuerdo con Alexander Mora, presidente de la Cámara de Tecnologías de la Información (Camtic). En su criterio, los planes evolucionan muy lentamente y las carreras híbridas apenas se asoman. “Pocas carreras y escuelas están acreditadas con estándares internacionales. La vinculación entre la academia y las empresas sigue siendo muy limitada y la excepción”.

Fernández, por su parte, asegura que han visto una oportunidad de mejora en la inclusión de la salud y seguridad ocupacional en los currículum actuales, en fortalecer la cultura de calidad así como el manejo del inglés como segundo idioma. El reto se mantiene: para el 2014, Costa Rica debe satisfacer la demanda de más de 16.000 técnicos, en un mercado que no solo evalúa cantidad, sino calidad, idioma y especialización.

En el Cuarto Informe del Estado de la Educación señala que la educación técnica tiene como objetivo principal formar personas con experiencia y conocimientos que las habiliten para una actividad laboral especializada, en la que brindan asistencia o apoyo a los niveles profesionales de formación universitaria. En sus orígenes, la educación técnica y formación profesional fue concebida como un sistema exclusivo para formar trabajadores, caracterizado por su flexibilidad, su carácter terminal y su independencia del sistema del sistema educativo regular. Sin embargo, esta concepción se modificó y las innovaciones en ciencia y tecnología, junto con las modificaciones del mercado laboral, han generado una conciencia y una necesidad clara sobre la necesidad de que las personas no solo se formen en una especialidad técnica, sino que además se preparen para el aprendizaje continuo y la posible rotación entre diferentes áreas técnicas y sectores productivos (Unevoc-Unesco, 2010).

Este informe además indica la necesidad de cerrar la brecha entre la oferta y demanda actual. Señala que la educación técnica es una opción rentable para el mercado laboral actual, pero existe una necesidad aumentar la cobertura y la calidad de esta enseñanza, mejorando los planes de estudio y la eficiencia en la modalidades.

Un aspecto que importante para esta investigación es cómo la demanda dentro de las áreas comerciales y de servicios ha ido en aumento en los últimos años. Esto muestra una clara apertura de ciertas entidades, entre las que podríamos situar el banco, y su necesidad por personal capacitado.



**Gráfico 1 Análisis de las áreas según la necesidad de técnicos profesionales**  
Fuente: Cuarto Informe del Estado de la Educación, datos del Departamento de Análisis Estadístico del MEP 2012.

## **Conceptos**

Para este proyecto se identificaron tres conceptos principales, que son la estructura de nuestros objetivos.

### **Carreras técnicas**

La carrera técnica tiene la relación de dos palabras como carrera, que desde el punto de vista de educación es seguir un plan determinado para cumplir con un objetivo académico establecido, y de la palabra técnica, que tiene sus raíces griegas y proviene del *téchne* que tiene el significado de arte, por lo tanto de es una especialidad basada en un arte o en una área específica. Es una función que de cierta forma requiere una destreza intelectual y funciona adaptando las necesidades humanas a este arte.

Este tipo de carrera tiene ciertas características, como ser carreras de no más de dos años, con una malla académica determinada a un área en específico, contabilidad, sistemas de información, idiomas, etc. También les brinda a nuevos profesionales la posibilidad de acceder a empleos de una forma efectiva mientras avanzan en sus grados académicos.

### **Perfil laboral**

El perfil laboral es conocido dentro de las empresas como descripciones de puesto. En este se determinan las tareas y funciones que el colaborador debe realizar, además se incluyen las características de cada puesto, desde temas académicos hasta de características de competencias que cada puesto necesita para que se pueda desenvolver con profesionalismo. Facilita cuando algún colaborador desea aspirar a algún puesto, puede leer la descripción de puesto y determinar si cumple con los requisitos, o también le permite trabajar aquellas áreas en donde crea que aún necesita evolucionar.

### **Competencias**

Las competencias, como señala la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), son las capacidades de responder a distintas tareas o funciones utilizando las habilidades y aptitudes del individuo. La OCDE indica que las competencias están relacionadas a cuatro constructos psicológicos utilizados en educación:

Cognoscitivo (conocimientos y habilidades). Para llevar a cabo el aprendizaje es necesario del constructo cognoscitivo, el cual se basa en los procesos de pensamiento de los que se derivan las operaciones mentales, ejemplo: se observa una flor y se toma su imagen.

Afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad). Es la forma en cómo una persona aprende y lleva a cabo acciones dependiendo del entorno en donde se encuentre, lo que conlleva a formar su personalidad.

Psicomotriz o conductual (hábitos y destrezas). En cada etapa del desarrollo humano este va aprendiendo por imitación la forma en cómo debe articular sus movimientos y por ende en qué forma va desarrollando y mejorando sus conductas.

Psicofísico o psicofisiológico (los cinco sentidos, olfato, gusto, tacto, visión, audición).

Con base en el enfoque de competencias, elaboraremos esta investigación en las siguientes competencias, las cuales se han considerado claves en la formación de profesionales:

Enfoque al Cliente: Capacidad de entender las necesidades actuales y futuras de los clientes externos e internos y de utilizar esta información para beneficio mutuo. Ello implica proceder deliberadamente para establecer relaciones sólidas y permanentes con todos nuestros clientes internos y externos, y adquirir conocimientos amplios sobre nuestra clientela.

Liderazgo al cambio: Capacidad de comunicar eficazmente una imagen clara y convincente de lo que la organización necesita ser en el futuro, así como de crear o promover un ambiente que permita una ejecución satisfactoria.

Enfoque en resultados: Fuerte motivación para desempeñarse más eficazmente y superar los niveles actuales de excelencia.

Conciencia de sí mismo y desarrollo personal: Buscar, escuchar y aceptar comentarios y observaciones de terceros para adquirir mayor conciencia de las fortalezas y debilidades personales, y mejorar aún más el desempeño propio.

Pensamiento estratégico: Capacidad de entender e integrar el ambiente de negocios en la orientación y los objetivos de la organización. Implica un conocimiento profundo del impacto de los problemas globales en las estrategias y decisiones.

Influencia estratégica: Capacidad de persuadir convincentemente a los demás, a saber personas, grupos, partes interesadas externas y mercados, en beneficio de la organización. Implica planificar la mejor manera de ganar apoyo, obtener cooperación y vencer los obstáculos y barreras.

## **Capítulo III**

### **Metodología de la investigación**

En este apartado se explicará cuáles fueron tanto los métodos como las herramientas utilizadas para la recolección de información y datos necesarios para este proyecto. Uno de los aspectos más importante de la metodología de la investigación, es el de funcionar como guía en el proceso de la generación de datos y resultados que se pueden presentar a la hora de recabar la información requerida para este proyecto de investigación.

Este proyecto busca demostrar la importancia para Scotiabank de la búsqueda de profesionales con buenas bases técnicas así como competencias, que les permitan a ambos generar un objetivo de crear una institución con los mejores profesionales del país.

### **Tipo de Investigación**

Para Hernández Sampieri (2006) en su libro Metodología de la Investigación, indica que, divide la metodología en los siguientes tipos en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Esta clasificación es muy importante, debido a que según el tipo de estudio del que se trate, varía la estrategia de investigación. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. En la práctica, cualquier estudio puede incluir elementos de más de una de estas cuatro clases de investigación.

Para este proyecto se utilizará el estudio descriptivo y el estudio exploratorio.

### **Estudio Descriptivo**

Según Hernández Sampieri (2006), este estudio busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, -comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga.

## **Estudio Exploratorio**

Para Sampieri Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o un problema de investigación poco estudiado o que no ha sido estudiado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. Los estudios exploratorios son como cuando viajamos a un lugar que no conocemos, del cual no hemos visto ningún documental ni leído algún libro (a pesar de que hemos buscado información sobre esto), sino simplemente alguien nos ha hecho un breve comentario sobre el lugar.

Este estudio nos permite dar el inicio del proyecto, en el conocimiento de la situación que se presenta actualmente con los profesionales técnicos y las conceptualizaciones que llevan las competencias.

## **Enfoque de la investigación**

Para este proyecto el enfoque utilizado será mixto, esto basado en instrumentos que contemplen datos cuantitativos y cualitativos, según Marcelo Gómez (2006), los instrumentos cuantitativos utilizan la recolección de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente. A nivel de los instrumentos cualitativos, para Gómez, son una idea que se transforma en una o varias preguntas de investigación, que además se transforman en hipótesis. Luego se definen las variables, a su vez desarrolla un plan para probar la hipótesis, y para poder establecer las conclusiones relacionadas a la hipótesis.

Los instrumentos utilizados para este proyecto son:

- **Cualitativos:** Para este proyecto de investigación, utilizaremos una entrevista a cinco profesionales en posiciones gerenciales para tener sus puntos de vista y conocimiento sobre el tema desarrollado.
- **Cuantitativos:** En este punto realizaremos veinticinco encuestas a profesionales así como personal contratado para tener sus puntos de vistas sobre las competencias, así como el nivel profesional que se busca y tienen.



## **Diseño de la Investigación**

Si se analiza el diseño desde la perspectiva de Hernández Sampieri, este se refiere al plan para dar respuesta a las preguntas elegidas en la investigación. Se tienen dos tipos de enfoques: experimental o no experimental.

En el diseño experimental pueden ser modificadas las variables con la idea de determinar las consecuencias que puede darse dentro de la investigación. El diseño no experimental no genera manipulación de variables, la observación se realiza directamente sobre los datos recabados, dentro de un ambiente natural.

Por lo anterior, en esta investigación se utilizará el método no experimental como el diseño de la investigación.

## **Población y Muestra**

El trabajo de investigación está orientado en Scotiabank como institución, hoy día cuenta con 1.200 empleados distribuidos tanto a nivel de sucursales así como en oficinas centrales. Para este proyecto de investigación, la organización permitió realizar entrevistas a cinco directores de áreas de negocios, esto debido a su relevancia dentro de la institución como líderes de equipos. El muestreo utilizado es no probabilístico, en donde la selección de la muestra no es aleatoria, y en donde predomina el juicio del investigador.

Adicionalmente se realizarán veinticinco cuestionarios, estos se distribuirán entre diez gerentes de negocios quienes se han encargado de contrataciones de personal dentro del banco, así como de quince empleados que han sido contratados en los últimos seis meses para conocer en detalle aspectos de su contratación. Estos últimos pueden incluir personal nuevo ingreso así como personas que han cambiado su puesto y han tenido que pasar por un proceso de contratación para la nueva posición.

## **Fuentes de Información**

### **Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias según Idelfonso Grande (2009) se definen como aquellas en las que el investigador crea concretamente un estudio correcto, este tipo de información no existe hasta que llega la necesidad de utilizarla. Para esta investigación utilizaremos como fuentes primarias las siguientes:

La organización, que permitió la entrevista a cinco directores de distintas áreas de negocios, para determinar sus posiciones con respecto a la contratación de profesionales técnicos y el nivel de competencias deseables.

Se va a aplicar un cuestionario a veinticinco personas, entre los que están gerentes que realizan contrataciones así como personal que ha sido contratado en los últimos seis meses, para conocer aspectos importantes a la hora de realizar las contrataciones.

### **Fuentes Secundarias**

De igual forma Idelfonso Grande (2009), señala que ya este tipo de información existe y se encuentra disponible cuando surge la necesidad de su utilización. Estas fuentes secundarias serían:

- Documentos y lecturas relacionadas con las competencias dentro del factor humano.
- Información y datos actuales sobre la situación de oferta y demanda de carreras técnicas.
- Datos actuales de las características de contratación utilizadas por Scotiabank y la relación entre competencia y grado técnico deseable.

### **Recolección de Datos**

La recolección de datos se obtuvo de la aplicación de cuestionarios a profesionales en las posiciones de gerentes de Scotiabank que tienen la decisión de contratar personal para sus respectivas áreas después de la evaluación de sus conocimientos. Además de estos cuestionarios, la búsqueda de información relaciona al tema que permite conocer todos los aspectos posibles que puedan rodear a esta investigación.

Como señala Hernández Sampieri (2006), la recolección de datos tiene tres actividades importantes:

La selección de un instrumento de recolección de datos que pueda ser correcto para nuestra investigación, con la importancia de su validez y confiabilidad.

La aplicación del instrumento para la respectiva recolección de datos.

Preparar la información que ha sido recabada para que se analice correctamente.

### **Variables**

Las variables determinadas como primordiales en esta investigación fueron determinadas por los objetivos específicos planteados al inicio del proyecto, por lo tanto las variables seleccionadas son:

**Carreras Técnicas:** Estas son opciones de estudio que le permiten al individuo estar capacitado en un área específica, y buscar una rápida inserción en el mercado laboral.

**Perfil laboral:** Conjunto de capacidades, y competencias identificadas en un individuo para realizar una determinada función laboral y que permite realizar la contratación del factor humano.

**Competencias:** Grupo de conocimientos, habilidades, y actitudes demostradas en ámbitos productivos.

**Profesionales:** Es aquel individuo que cuenta con títulos para realizar una determinada función.

### Operacionalización de Variables

Objetivos Específicos	Variable	Indicador	Conceptualización	Instrumentalización	Operacionalización
Identificar en Scotiabank cuáles son las carreras técnicas idóneas para determinar la necesidad actual del banco	Carreras Técnicas	Lista de carreras técnicas	Carreras Técnicas: Estas son opciones de estudio que le permiten al individuo estar capacitado en un área específica, y buscar una rápida inserción en el mercado laboral.	Entrevista a los directores del banco	Pregunta 3,5 y 6 de la encuesta
Analizar la contratación de Scotiabank para identificar el perfil laboral buscado por parte del banco.	Perfil laboral de contratación	Método de contratación	Perfil laboral: Conjunto de capacidades, y competencias identificadas en un individuo para realizar una determinada función laboral y que permite realizar la contratación del factor humano.	Cuestionario a los Gerentes	Pregunta 3 de la encuesta, Pregunta 1 y 2 del cuestionario a gerentes
Hacer un análisis de las características de carreras técnicas y las competencias de los profesionales actuales del banco	Carreras Técnicas, Competencias	Competencias claves, Características de las carreras técnicas	Competencias: Grupo de conocimientos, habilidades, y actitudes demostradas en ámbitos productivos.  Carreras Técnicas: Estas son opciones de estudio que le permiten al individuo estar capacitado en un área específica, y buscar una rápida inserción en el mercado laboral.	Cuestionario a los colaboradores contratados.	Pregunta 1 y 3 del cuestionario a gerentes, Pregunta 3 del cuestionario a colaboradores

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **Capítulo IV**

### **Resultados**

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de información, se procedió a realizar el trabajo de análisis de cada uno de ellos. La información que se desprenda de estos es de suma importancia para poder establecer las conclusiones y recomendaciones de este proyecto de investigación.

A continuación se detallan los resultados obtenidos tanto por las entrevistas así como por los cuestionarios aplicados a las variables de esta investigación.

### **Carreras Técnicas**

Para Scotiabank, uno de los factores importantes es el contar con un colaborador íntegro, el cual pueda tener bases técnicas para las funciones que le corresponda realizar así como competencias que le permitan realizar un crecimiento profesional y pueda ser un elemento importante dentro del banco. Por lo anterior, la combinación de aspectos técnicos además de competencias como liderazgo, enfoque en clientes y en resultados le permitirán al banco contar con los mejores profesionales del mercado, logrando juntar un gran equipo para cumplir sus objetivos, ser el mejor banco en Costa Rica.

Cuando se evalúa el nivel de competencias que son idóneas para los colaboradores del banco, se tiene que un colaborador puede tener algunas competencias desarrolladas para un proyecto, pero requiere de otras competencias para otros proyectos. Además, en el análisis del comportamiento de las diversas situaciones que enfrentan y sus resultados, se pueden desarrollar las debidas competencias necesarias. Por otra parte, existen las descripciones de puestos, en las cuales se indican las características de cada uno de los puestos dentro del banco. Así se analiza qué competencias son las idóneas para el desempeño del mismo y poder guiar al colaborador en su desarrollo profesional.

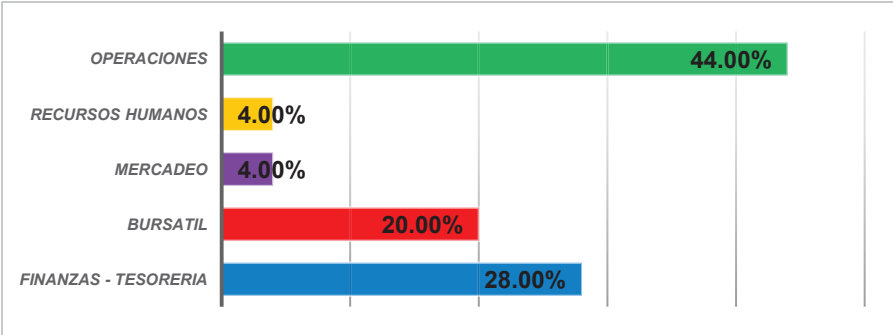
Debido a esto, para los entrevistados lo primordial es que cada plan de desarrollo dentro del banco debe enfocarse en las competencias de los colaboradores, las cuales son una responsabilidad del propio colaborador. Se cuenta con una evaluación de las mismas al inicio de cada periodo para establecer las distintas estrategias y planes de acción para alcanzar las competencias deseadas en los puestos.

Actualmente la búsqueda de profesionales técnicos es muy variada para el banco. Por la diversidad de departamentos, se abre una posibilidad en varias áreas para los nuevos profesionales, por ejemplo gente con conocimientos técnicos en herramientas ofimáticas como el Excel, Word y PowerPoint, conocimientos de finanzas y comprensión de fundamentos de economía para las labores necesarias, dominio del idioma inglés y conocimientos en el área de riesgos financieros. Estas áreas son las más destacadas debido a su fácil desenvolvimiento, lo cual permite que el colaborador pueda desarrollarse en varios departamentos y le facilita un crecimiento profesional.

Los encuestados concuerdan que las principales carreras técnicas que se vuelven importantes dentro del negocio bancario abarcan temas relacionados a sistemas informáticos, riesgo, contabilidad, salud ocupacional y analistas de información financiera. Además de estas áreas que son más que conocidas dentro del ámbito laboral, se señaló la importancia de conocimientos en lavado de activos y financiamiento del terrorismo, un aspecto en el cual es importante el conocimiento dado su auge en los últimos tiempos, y en donde los bancos deben contar con profesionales con un conocimiento técnico sobre el tema. Otro factor fue el de contar con elementos que vengan a dar capacitación en ventas y atención de cliente, que se convierten en factores que determinan una labor exitosa dentro del mercado bancario.

**Perfil laboral de contratación**

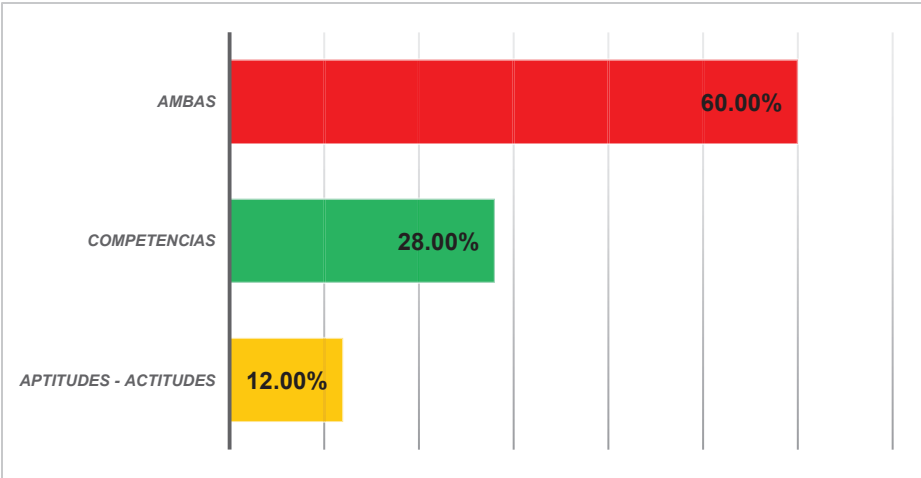
Para esta variable utilizamos un grupo de gerentes de distintas áreas del banco, la misma quedó distribuida de la siguiente forma: 44% corresponde a gerentes del área de operaciones, 28% está relacionado al área de finanzas – tesorería, con el 20% tenemos al área bursátil, el 4% relacionado a mercadeo y el 4% dentro del área de recursos humanos.



**Gráfico 2 ¿Qué área tiene a cargo en este momento?**  
Fuente: Elaboración propia, 2015.

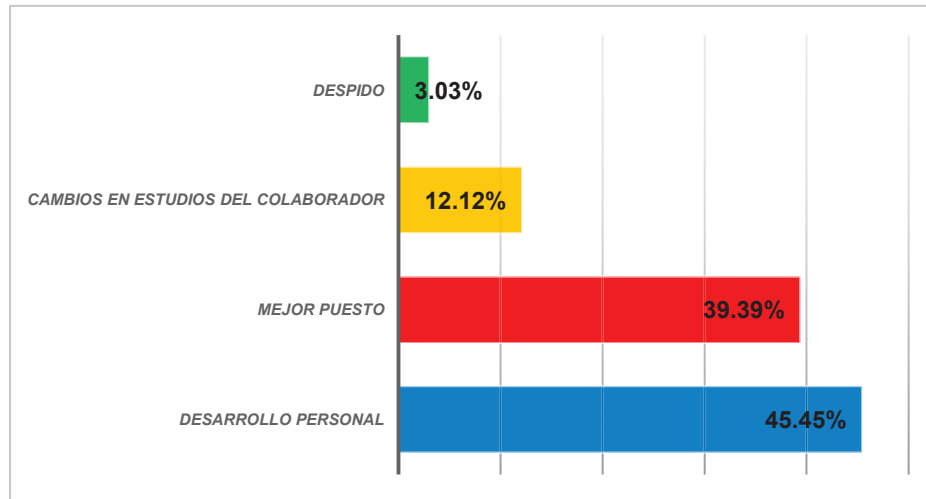
Dentro de estas áreas se realizan labores importantes para el banco, como la atención a los clientes, así como procesos y temas operativos relacionados a las solicitudes de los mismos, además de temas propios del negocio bancario. Por lo tanto, son áreas que se consideran de suma importancia dentro de esta investigación.

En estas áreas la importancia a la hora de contratar colaboradores que cuenten con actitudes y aptitudes así como competencias para realizar sus labores cuenta con una aprobación del 60%, mientras el 28% cree que las competencias son fundamentales, y el 12% se inclina únicamente por aspectos de actitud y conocimiento.



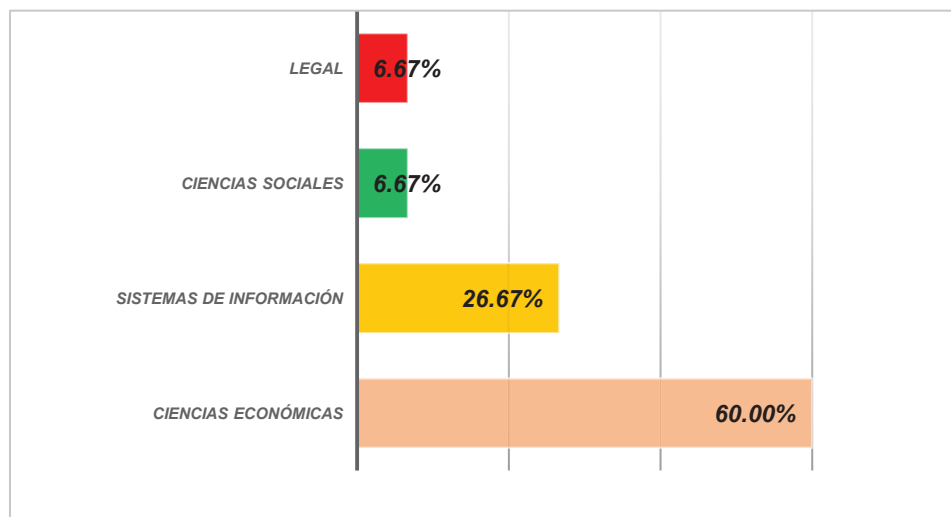
**Gráfico 3 ¿Cuándo realiza la contratación de personal que busca?**  
**Fuente: Elaboración propia, 2015.**

Dentro de estas áreas el nivel de rotación se origina por diversas razones, aspectos que son vigilados siempre muy de cerca por los gerentes de cada una de las áreas, esto debido más que todo al análisis que se hace de las razones. Para Scotiabank el crecimiento del colaborador es una premisa dentro de la institución, por lo tanto, el 45.45% de los colaboradores cambian de puesto de trabajo por un desarrollo personal dentro del mismo banco, igual sucede con aquellos que tienen promociones. El 39.39% buscan mejor su puesto, el cambio en los estudios que lleva el colaborador con 12.12%, y el despido 3.03% como la razón de menor calificación, que no es un factor muy recurrente en el banco.



**Gráfico 4 ¿Cuáles son las razones de la rotación de personal?**  
**Fuente: Elaboración propia, 2015.**

Actualmente para el banco la necesidad de técnicos está distribuida de la siguiente forma, según la muestra seleccionada para esta investigación: el 60% de los gerentes indican la necesidad de contar con colaboradores con estudios técnicos en ciencias económicas, el 26.67% con especialidades en sistemas de información, y compartiendo un 6.67% se encuentran las carreras relacionadas a la parte legal y a las ciencias sociales. Como se puede evidenciar, el sector en el que se desenvuelve el banco lleva a tener una preferencia por las ciencias económicas, esto para respaldar los objetivos establecidos por la entidad.

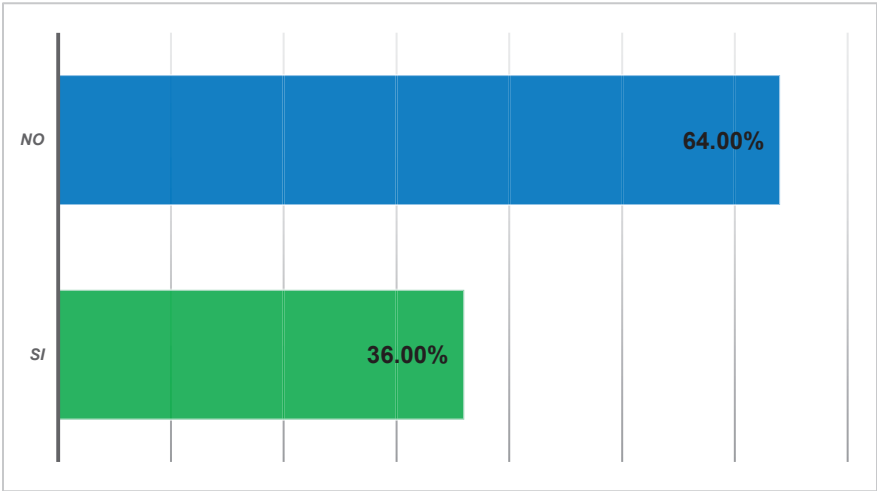


**Gráfico 5 ¿Qué tipo de especialidad técnica busca para realizar sus contrataciones?**  
**Fuente: Elaboración propia, 2015.**



Además se considera que la actual oferta de carreras técnicas no es suficiente, con el 64%, mientras que el 36% considera que sí lo es. Dentro de los principales comentarios se destaca la necesidad de incorporar carreras que se adaptan al nuevo modelo productivo y financiero no solo del país sino mundial, en donde se han abierto nuevas oportunidades de negocio a nivel de emprendedurismo y donde han surgido nuevos temas como los relacionados con el lavado de activos.

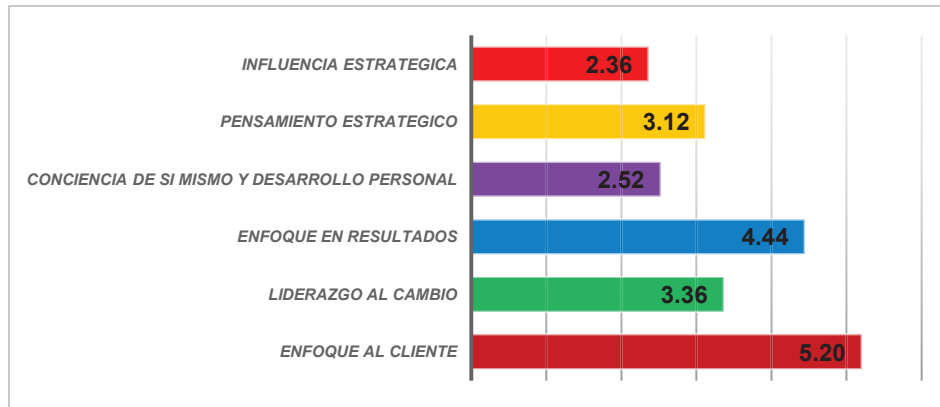
Otro comentario adicional se refiere a la importancia de que la oferta de carreras debería estar más alineada con las necesidades actuales de las empresas que hoy operan en CR, como por ejemplo Tecnología, Medicina e investigación farmacéutica, Ingenierías orientadas al desarrollo de nuevas tecnologías, etc. Y todas con una formación bilingüe (Inglés) y hasta trilingüe (que incorpore el mandarín), para aprovechar desde ya las oportunidades de negocio actuales y futuras con Asia que están en constante crecimiento.



**Gráfico 6 Oferta de carreras técnicas en el país es la correcta**  
**Fuente: Elaboración propia, 2015.**

Adicional a estas preguntas se les consultó sobre cuáles son las principales competencias con que deberían contar los colaboradores, siempre en búsqueda de un profesional íntegro y acorde a las exigencias actuales del mercado bancario. La idea es ordenar dentro de un grupo de seis competencias básicas e importantes. Según la muestra esta es la distribución idónea de las competencias: Enfoque al Cliente (el cliente es la razón de ser dentro de los bancos), Enfoque en Resultados (tiende a ser esperado, esto debido a la funcionalidad que debe tener cualquier entidad bancaria), Liderazgo al Cambio (la necesidad de tener personal dispuesto al cambio, que es inevitable dentro de la actividad bancaria), el

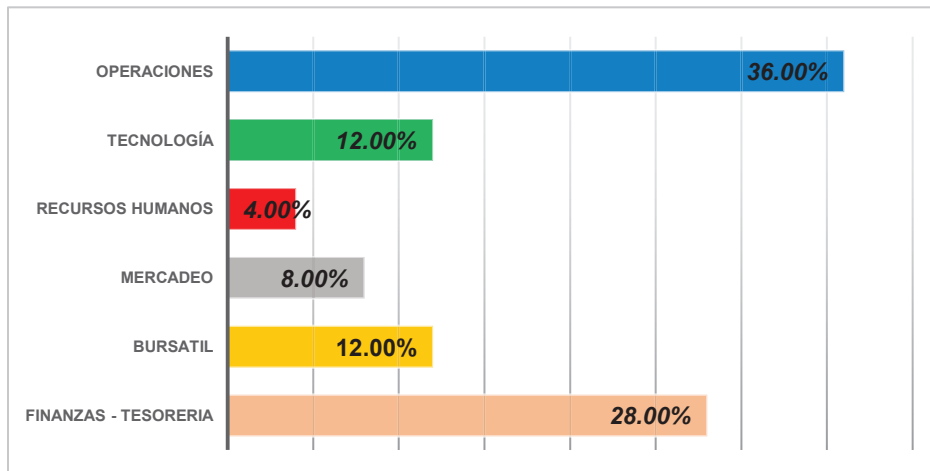
Pensamiento Estratégico, Conciencia en sí mismo y Desarrollo Personal e Influencia Estratégica.



**Gráfico 7 Clasificación de Competencias**  
Fuente: Elaboración propia, 2015.

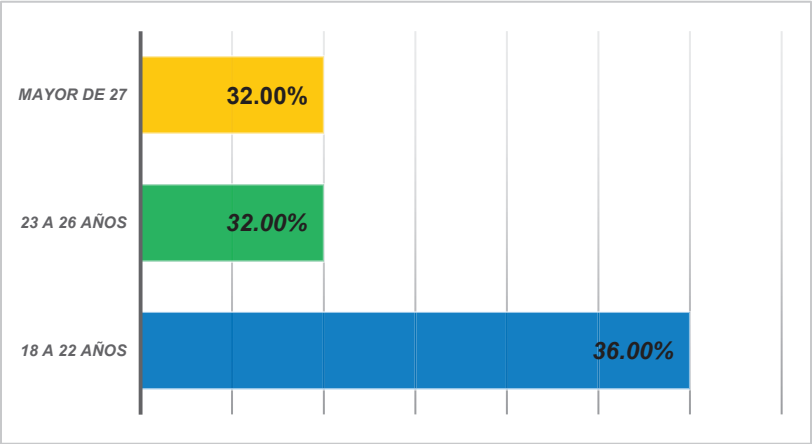
### Carreras técnicas y Competencias

El nivel de competencias fue evaluado a nivel de colaboradores para conocer a fondo estas cualidades dentro del personal del banco. La muestra fue seleccionada de distintos departamentos del banco, el 36% corresponde al área de Operaciones, área encargada del soporte a líneas de negocios, un 28% al área de Finanzas y Tesorería, un 12% se obtuvo de las áreas de Tecnología así como la relacionada con la parte Bursátil. Del área de mercadeo nos colaboraron con un 8% y del área de Recursos Humanos nos brindaron sus opiniones un 4%.



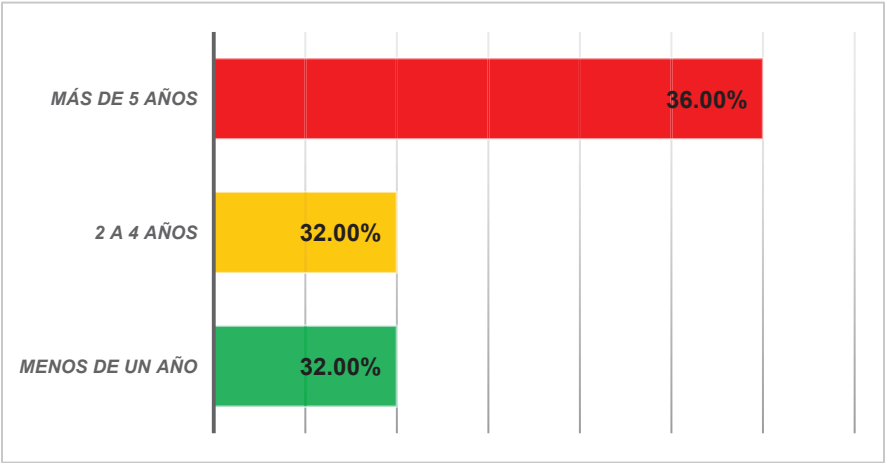
**Gráfico 8 Área de Trabajo Gráfico**  
Fuente: Elaboración propia, 2015.

El rango de edad de los colaboradores quienes nos brindaron sus respuestas, se sitúa así: el 36% de los colaboradores se encuentra entre el rango de 18 a 22 años, con el 32% el rango de 23 a 26 años y con el mismo porcentaje colaboradores mayores a 27 años.



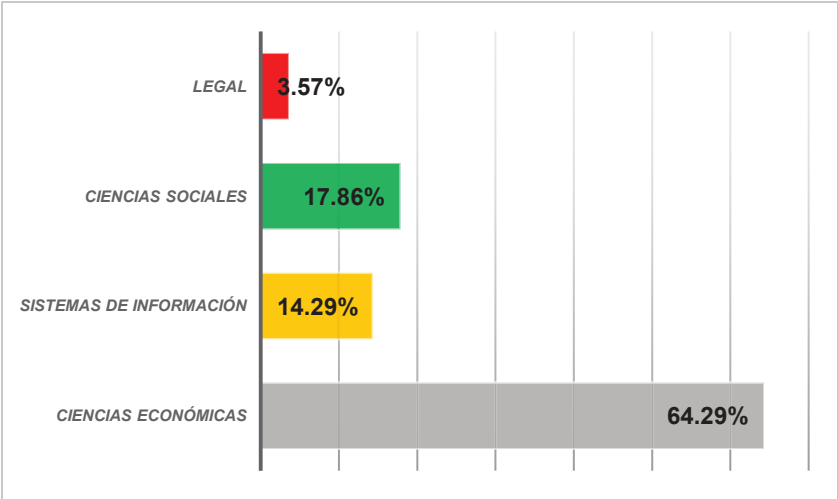
**Gráfico 9 Rango de Edades**  
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Además se consignó el tiempo que llevan los colaboradores trabajando, sea para el banco o con historial profesional en otras empresas. El 32% cuenta con una experiencia menor a un año, con igual porcentaje encontramos colaboradores con una experiencia entre dos a cuatro años. Con un 36% encontramos colaboradores con una experiencia profesional mayor a cinco años.



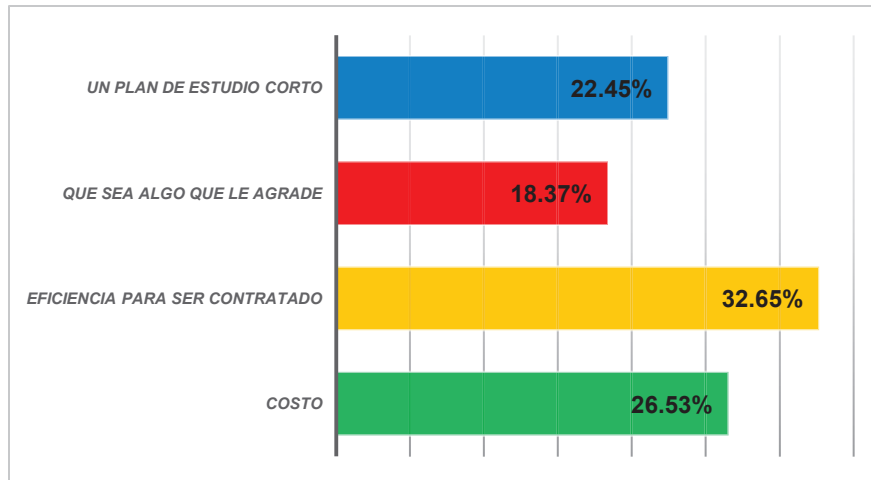
**Gráfico 10 Años Laborales**  
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Otro dato importante que se seleccionó fue el nivel de estudios técnicos de los colaboradores que participaron en las preguntas. Un 64.29% indicó que sus estudios técnicos estaban orientados al sector de las Ciencias Empresariales, un 17.86% ha tomado cursos en Ciencias Sociales, un 14.29% ha realizado sus estudios en Sistemas de Información, y en el área legal obtuvimos un 3.57%. Como podemos observar, estos estudios se acoplan correctamente con la línea de negocio del sector bancario, por lo que se vuelven profesionales muy aptos para Scotiabank.



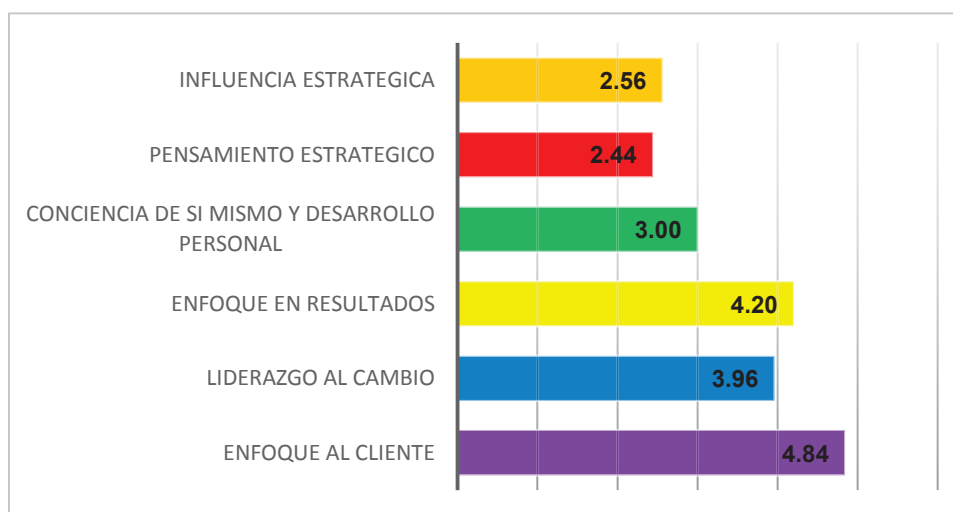
**Gráfico 11 Tipo de especialización técnica**  
Fuente: Elaboración propia, 2015.

Relacionado al punto anterior, se consultó lo que buscaban a la hora de elegir un estudio técnico para identificar cuáles son las cualidades o características que se buscan cuando se está eligiendo un programa de carrera técnica. De ahí, el 32.65% busca que el programa le permita emplearse con rapidez, el 26.53% se fija en el costo del plan, 22.45% anda en busca de un plan corto que le permita acceder al título con relativa rapidez y el 18.37% busca que tanto el plan como la carrera sean de su agrado. Como vemos, la prioridad es el emplearse con rapidez pero con una carrera corta a un bajo costo.



**Gráfico 12 ¿Que aspecto evalúa en una carrera técnica?**  
**Fuente: Elaboración propia, 2015.**

Adicional a los aspectos relacionados a los estudios técnicos, se les consultó a los colaboradores sobre cuáles son según nivel de importancia las principales competencias con las que debe contar un profesional, esto además del nivel técnico necesario para realizar sus funciones. El orden seleccionado fue: Enfoque al Cliente (al igual que en el cuestionario a los Gerentes, esta competencia fue considerada importante), Enfoque en Resultados (el caso es igual anterior, la necesidad de cumplir metas es fundamental en el negocio bancario), Liderazgo al Cambio, Conciencia de sí mismo y Desarrollo Personal, Influencia Estratégica y por último fue considerado el Pensamiento Estratégico.



**Gráfico 13 Clasificación de Competencias**  
**Fuente: Elaboración propia, 2015.**

## Capítulo V

### Conclusiones

Durante esta investigación se determinó la importancia que tienen para Scotiabank los profesionales técnicos y el potencializar sus competencias para obtener un colaborador íntegro y profesional. Con lo anterior y toda la investigación realizada se llegaron a las siguientes conclusiones:

- La importancia que tienen hoy día las carreras técnicas para Scotiabank es muy alta, pues la búsqueda de profesionales con estudios técnicos es muy variada, con lo cual le permite suplir sus necesidades en el mercado. Sí se considera una necesidad el generar nuevas especialidades que permitan incluir nuevos profesionales con otros estudios, por ejemplo en temas relacionados a lavado de dinero y financiamiento del terrorismo, aspectos que hoy día se han vuelto una necesidad dentro del negocio bancario.
- Scotiabank es una entidad que busca el crecimiento de los colaboradores dentro del banco, por ende la necesidad de crecimiento personal. Para esto cuenta con un plan de desarrollo por colaborador, el cual permite desarrollar las competencias que se necesitan para el puesto actual o para el crecimiento dentro de la institución.
- Existe una necesidad de contar con nuevas carreras técnicas que permitan tanto a las entidades como profesionales completar las exigencias del crecimiento productivo y financiero mundial, buscando una formación trilingüe y a su vez relacionado a temas nuevos como el emprendedurismo, y con enfoque al servicio al cliente, por ejemplo.
- Dos aspectos muy importantes que se buscan al seleccionar una carrera técnica son la necesidad de que ayude para ser empleado de una forma rápida y sus costos. La necesidad de contar con un plan de estudios que abarque todo lo que las empresas buscan y necesitan en este momento es un aspecto importante, además de que al no contar con un trabajo cuando se estudia es necesario que los costos o facilidades para pago sean accesibles para los futuros profesionales.

## **Capítulo VI**

### **Recomendaciones**

Los negocios están cambiando, existe una nueva visión que involucra nuevas profesiones y colaboradores más capacitados para enfrentar nuevos desafíos. Temas que actualmente están siendo un blanco a nivel bancario, y que ya se han mencionado durante esta investigación, necesitan de una especialidad que involucre nuevos conceptos. Por ejemplo temas de lavados de dinero, actividad que afecta a las unidades de back office de las instituciones bancarias, y en donde las entidades bancarias invierten en capacitaciones dado que actualmente no hay una especialización directa en este tema.

Adicionalmente se considera que las carreras técnicas deben incluir dentro de su malla educativa materias relacionadas a las competencias, para que permitan a los nuevos profesionales una integridad completa a nivel profesional. También adicionar temas de liderazgo y enfoque en resultados, aspectos que forman parte del cambio de mentalidad de los nuevos profesionales.

## Referencias Bibliográficas

- Definición de Competencias. Recuperado el 12 de mayo 2015 desde <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>
- Encuesta de escasez de talento 2013. Recuperado el 12 de mayo 2015 desde [http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Escasez-talento-aumento\\_0\\_556144391.html](http://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/Escasez-talento-aumento_0_556144391.html)
- Información sobre Scotiabank. Recuperado el 14 de mayo 2015 desde <http://www.scotiabankcr.com>
- Información sobre SUGEF (CONASSIF). Recuperado el 17 de mayo 2015 desde <http://www.conassif.fi.cr/>
- Informe Estado de la Educación. Recuperado el 07 de mayo 2015 desde <http://www.estadonacion.or.cr/>
- Informe Estado de la Nación 2014. Recuperado el 07 de mayo 2015 desde <http://www.estadonacion.or.cr/>
- Bayo Moriones, A Díaz de Cerio J (2011). La gestión de RRHH en el sector industrial. Civitas Edicionaes
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane y Hoskisson, Robert E. (2008). Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos. (7ª. Ed.). México: Thomson.
- Ildfonso Grande Esteban (2009). Fundamentos y Técnicas de Investigación Comercial. ESIC Editorial.
- Marcelo M. Gómez (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Editorial Brujas.
- Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio (2006). Metodología de la Investigación. MacGraw-Hill/Interamericana.



## **Anexos**

- **Entrevista a los Directores**

Buenas tardes, gracias por su tiempo, la siguiente encuesta que voy a realizarle forma parte de mi trabajo de investigación, para optar por la Maestría en Administración de Negocios con énfasis en Finanzas, el trabajo pretende evidenciar cual es el perfil a nivel técnico y de competencias para un profesional en Scotiabank.

1. ¿Cómo evalúa usted el nivel de competencias que necesitan sus colaboradores para desarrollar las tareas asignadas en su área de negocio?
2. ¿Podría indicar de qué forma se manejan los planes de carreras de sus colaboradores?
3. ¿Qué tipo de especialización técnica busca en sus colaboradores? ¿Por qué?
4. ¿Cuál considera usted es el perfil académico idóneo del colaborador para desarrollar las tareas en Scotiabank? ¿Podría detallar?
5. ¿Desde su opinión cuáles son las carreras técnicas más relevantes hoy día en el negocio bancario? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles considera usted son las especialidades que actualmente no tienen un grado técnico y que serían importantes para el desarrollo de nuevos profesionales?

Muchas gracias por su colaboración y tiempo.

- **Cuestionario a Gerentes**

**1. ¿Cuándo realiza la contratación de personal busca?**

- ( ) Aptitudes, actitudes
- ( ) Competencias
- ( ) Ambas

**2. ¿Qué tipo de especialidad técnica busca para realizar sus contrataciones? (puede marcar más de una opción)**

- ( ) Ciencias Económicas
- ( ) Sistemas de Información (TI)
- ( ) Ciencias Sociales
- ( ) Legal

**3. De las siguientes competencias enumere del 1 al 6, siendo 1 la de mayor importancia y 6 la de menor importancia, aquellas competencias que usted considera son importantes en un colaborador**

- ( ) Enfoque al cliente
- ( ) Liderazgo al cambio
- ( ) Enfoque en resultados
- ( ) Conciencia de sí mismo y desarrollo personal
- ( ) Pensamiento estratégico
- ( ) Influencia estratégica

**4. Considera usted que la actual oferta de carreras técnicas en el país es la correcta con los cambios actuales en los negocios**

- ( ) Si
- ( ) No ¿Por qué?

**Explique brevemente**

---

**5. ¿Qué área tiene a cargo en este momento?**

- ( ) Finanzas - Tesorería
- ( ) Bursátil
- ( ) Mercadeo
- ( ) Operaciones
- ( ) Salud Ocupacional
- ( ) Recursos Humanos
- ( ) Tecnología

Muchas gracias por su colaboración

• **Cuestionario a Colaboradores**

**1. Edad**

- ( ) 18 a 22
- ( ) 23 a 26
- ( ) Mayor de 27

**2. Experiencia laboral**

- ( ) Menos de un año
- ( ) 2 a 4 años
- ( ) Mas de 5 años

**3. De las siguientes competencias enumere del 1 al 6, siendo 1 la de mayor importancia y 6 la de menor importancia, aquellas que usted considere son importantes en su desempeño laboral**

- ( ) Enfoque al cliente
- ( ) Liderazgo al cambio
- ( ) Enfoque en resultados
- ( ) Conciencia de sí mismo y desarrollo personal
- ( ) Pensamiento estratégico
- ( ) Influencia estratégica

**4. Considera usted que una carrera técnica le puede ayudar a conseguir empleo más pronto**

- ( ) Si
- ( ) No ¿Por qué?

**Explique brevemente**

---

---

**5. Le agrada la carrera que está estudiando actualmente**

- ( ) Si
- ( ) No ¿Por qué?

**Explique brevemente**

---

---

**6. En qué área ha realizado sus estudios (puede marcar más de una opción)**

- Ciencias Económicas
- Sistemas de Información (TI)
- Ciencias Sociales
- Legal

**7. Cuando busca una carrera técnica qué aspecto revisa (puede marcar más de una opción)**

- Costo
- Eficacia para ser contratado
- Que sea en algo que le agrade
- Un plan de estudio corto

**8. En qué área labora actualmente**

- Finanzas - Tesorería
- Bursátil
- Mercadeo
- Operaciones
- Salud Ocupacional
- Recursos Humanos
- Tecnología

Muchas gracias por su colaboración