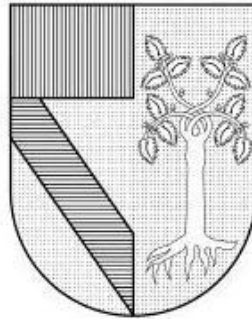


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE COMUNICACIÓN



“Scotiabank: La creación de una estrategia de comunicación interna para prevención de crisis.”

C A S O

Q U E P R E S E N T A

Alexa Elvira Pizaña Rubio

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRO EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

DIRECTOR DEL CASO:

Mtro. Ignacio Robledo Cervantes

ÍNDICE

Portada.....	1
Situación.....	3
Antecedentes.....	4
Historia de Scotiabank México.....	5
Áreas Principales unidades de Scotiabank.....	7
Principales unidades de Negocio de Scotiabank Toronto implementado en México.....	7
Antecedentes sobre el crecimiento en el mercado (PYME).....	8
Banca Empresarial en México.....	8
Diseño de la nueva estructura en Scotiabank México.....	9
Banca Empresarial y la nueva estructura.....	10
Cómo comunicar adecuadamente y evitar cualquier tipo de crisis.....	11
Conclusión.....	17
Bibliografía y Referencias.....	20
Anexos.....	21

Situación

Ivan Pérez, vicepresidente de Banca Empresarial de Scotiabank México, fue convocado el día 12 de Octubre del 2011 a la junta anual de resultados misma que se llevó a cabo en las instalaciones del Corporativo de Scotiabank, ubicadas en Toronto, Canadá. Dentro de la lista de asistentes se encontraban los vicepresidentes de otros países de Latinoamérica en donde el banco tiene presencia, tales como Chile, Perú, Costa Rica, Brasil, entre otros; así como el CEO a nivel global. Scotiabank estaba enfocado en cambiar la visión de negocios del Banco para lograr un mayor posicionamiento en el mercado, por lo que decidió hacer un cambio de estructura interna en una de sus áreas principales, tales como lo era Banca Empresarial. El Corporativo pidió a los vicepresidentes de cada país, en el caso de Scotiabank México, Iván Pérez, revisar la información con los cambios propuestos y se solicitó de manera inmediata una estrategia de comunicación eficaz para informar al personal de los cambios internos tan drásticos que iban a comenzar.

La junta comenzó con la presentación de ventas y utilidades que obtuvo Scotiabank a nivel global al cierre del 2010. Conforme iba transcurriendo la presentación se iban desglosando cada uno de los temas analizados anualmente dentro de este tipo de juntas. Iván estaba muy interesado en la presentación y sumamente sorprendido por los resultados que Scotiabank México había conseguido. Antes de finalizar esta junta, el CEO de Scotiabank a nivel global, John Silver, comunicó los nuevos intereses del Banco, principalmente el cambio de estrategia interna para obtener un mayor posicionamiento de mercado. Informó que para lograr dicho crecimiento el Corporativo había diseñado un cambio de estructura dentro de sus principales áreas, tales como lo era Banca Empresarial, mismos que involucraban cambios en organigrama, cambios en los roles de cada empleado, cambios de portafolio y cambios de equipos. Conforme se iba explicando la presentación, se mostró el interés del Banco por realizarlos inmediatamente. Dentro de la junta se recalcó que era crucial manejar de manera adecuada una estrategia de comunicación interna para informar a los empleados y evitar graves problemas con el personal. Logrando esto, el Corporativo señaló que estaba convencido que la implementación del cambio de estructura quedaría dentro de los tiempos pactados. Al término de la junta, Iván sabía que tenía un gran trabajo por hacer.

Antecedentes

Scotiabank ¹, conocido oficialmente como **The Bank of Nova Scotia** es uno de los cinco grandes bancos de Canadá. Es el tercer banco por el volumen de sus activos (detrás del *Royal Bank* de Canadá y *TD Bank Financial Group*), y el segundo más grande por capitalización de mercado en ese país (tras *Royal Bank* de Canadá). Es el banco más "internacional" de los bancos canadienses pues es el que más sucursales tiene fuera de su país principalmente en Latinoamérica.

Fundado en Halifax, Nueva Escocia en 1832, con el nombre de McLeod Young Weir Co. & Ltd. El 1 de febrero de 1921 estaba en manos de Donald Ivan McLeod, William Ewart Young, James Gordon Weir y John Henry Ratcliffe, también conocido como Harry. Y es en ese momento cuando el banco inició una expansión con la apertura de oficinas entre ellas en Windsor, Nueva Escocia. Su expansión se concentró en exclusiva a las provincias marítimas canadienses, hasta que en 1882 el banco abrió una sucursal en la ciudad de Winnipeg, Manitoba. La sucursal de Manitoba, por bajo rendimiento, fue clausurada, pero al contrario de lo que pudiera parecer, y como resultado de haber generado negocio en una ciudad agrícola como lo era Winnipeg, animó al banco a expandirse y a abrir sucursales en el Medio-Oeste incluyendo las dos grandes ciudades de Minneapolis y Chicago, en Estados Unidos.

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, el banco se expandió durante el transcurso de 5 décadas por 25 países del Caribe y Centroamérica, haciendo de Scotiabank el banco más grande de la región.

¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Scotiabank>

En los años 60's y 70's, extendió su red a Asia y para 1990 había expandido su presencia en Centro y Sudamérica, haciéndolo 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.

Historia de Scotiabank en México

En el 1934 se constituyó Banco Comercial Mexicano en la Ciudad de Chihuahua; posteriormente su nombre cambió a Multibanco Comermex

En 1984 nació Casa de Bolsa Inverlat, a partir de una institución bancaria también nacionalizada,

En 1987 nació Casa de Cambio Inverlat.

En febrero de 1993, de conformidad con el proceso de reprivatización del Banco, Grupo Financiero Inverlat integró al grupo Financiero a Multibanco Comermex, además de Casa de Bolsa Inverlat y Casa de Cambio Inverlat

Tras el deterioro financiero que Grupo Financiero Inverlat, S. A. de C. V. sufrió como resultado de la crisis económica de 1994, FOBAPROA² ordenó el saneamiento de Banco Inverlat, S. A. Ello implicó la suspensión de la publicación de los estados de resultados del Banco y del Grupo Financiero Inverlat a partir del 30 de junio de 1995.

² **(Fobaproa)**: Fondo Bancario de Protección al Ahorro.

El 15 de febrero de 1996, FOBAPROA, GFI³ y el Banco, celebraron con The Bank of Nova Scotia ("Scotiabank"), Convenios de Capitalización, Contratos de Compraventa de Acciones y Convenios de Administración. A partir de estos acuerdos, Scotiabank se obligó a adquirir el 10% de las acciones de GFI por la cantidad de \$31.2 millones dólares americanos, mediante la suscripción de obligaciones subordinadas convertibles, así como a administrar el Banco y al GFI de conformidad con los términos de una reestructura financiera.

A cambio de lo anterior, se otorgó a Scotiabank la opción de convertir las obligaciones subordinadas en acciones comunes de GFI, para que aumentara su participación a 55%. El 30 de noviembre de 2000, Scotiabank, el IPAB⁴ (sucesor de FOBAPROA), GFI y el Grupo Financiero Inverlat, celebraron un contrato final conforme al cual Scotiabank convirtió sus obligaciones subordinadas a acciones de GFI, aumentando con ello su participación a 55%.

A partir del 15 de enero de 2001, la denominación social de GFI cambió a Grupo Financiero Scotiabank Inverlat, S. A. de C. V., y la denominación social del Banco cambió a Scotiabank Inverlat, S. A. Las denominaciones sociales de las otras empresas del grupo cambiaron a Scotia Inverlat Casa de Bolsa y Scotia Inverlat Casa de Cambio.

Las nuevas marcas y la campaña de mercadotecnia marcaron el ingreso del Grupo como miembro del Grupo Scotiabank.

3 GFI Software: es una empresa desarrolladora de software de contenido de seguridad que proporciona una única fuente para que los administradores de red dirijan sus necesidades en seguridad de red, seguridad de contenido y mensajería.

4 (IPAB): Instituto para la Protección al Ahorro Bancario.

En diciembre 2001, Scotia Inverlat Casa de Cambio unió sus fuerzas a las de la afiliada bancaria del Grupo Financiero.

A efecto de dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en la nueva Ley de Sociedades de Inversión, en diciembre de 2001 Scotia Fondos, S. A. de C. V., Sociedad Operadora de Sociedades de Inversión, empezó a operar como una empresa afiliada de Grupo Financiero Scotiabank Inverlat.

Áreas principales de Scotiabank México

Scotiabank es Banco Doméstico y la división comercial ofrece los servicios de cuentas de ahorro y préstamos. Cuenta con 401 sucursales, 1100 cajeros automáticos, y 3 centros de operación (call centers) de Banca telefónica y se ofrecen sus servicios por banca telefónica y banca online. Dentro de ella se encuentra la división de inversión en bolsa conocida con el nombre de Wealth Management Group.

Principales unidades de Negocio Scotiabank Toronto implementado en México.

- **Scotia Capital Inc.** es la unidad dedicada a la inversión. Ésta ayuda a obtener capital y crédito a grandes empresas, instituciones y gobiernos. La unidad de inversión del banco es conocida en [Canadá](#) como ScotiaMcLeod (Anteriormente conocido como McLeod, Young & Weir), y en operaciones con metales.
- **International Banking** es la unidad mercantil del banco que sirve de apoyo a los clientes con negocios en el extranjero. Scotiabank es el mayor proveedor de productos financieros del [Caribe](#), Latinoamérica además de ser el mayor banco de [Canadá](#), con la mayor red comercial en [Asia](#).
- **e-Commerce/e-Banking** at Scotiabank, unidad que controla pagos y transferencias.
- **Commercial Banking o Banca Empresarial** es la unidad mercantil del banco que sirve de apoyo financiero a los clientes con negocios en el área metropolitana, de cada país donde se tiene presencia.

Antecedentes sobre el crecimiento en el mercado de Pequeñas y Medianas Empresas en México.

A partir del año 2000, el crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas en México (PyMES) ha sido acelerado convirtiéndose en la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PyMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. (Anexo 1).

Ante esta situación Scotiabank visualizó que en México hay una nueva oportunidad de negocio dentro del sector de empresas PyME (Empresas Pequeñas y Medianas) denominadas Empresas en crecimiento. Tras realizar un estudio de mercado detectó que al otorgar préstamos al sector de PyMES, el crecimiento del Banco, sería exponencial y que la estructura interna actual no sería suficiente para soportar un crecimiento tan grande. Por tal motivo el Corporativo de Scotiabank diseñó una nueva estructura interna que iba a cambiar de manera inmediata las tareas y responsabilidades del personal, principalmente en el área de Banca Empresarial.

Banca Empresarial en Scotiabank México

En Scotiabank México, el área de Banca Empresarial era un área nueva, ya que comenzó operaciones el 1 de Febrero del 2006. Dado que el mercado era muy pequeño y el área era de reciente creación, la estructura con la que comenzó fue pensada para cubrir las necesidades de un mercado que estaba en vías de crecimiento. En aquel momento, la matriz de Scotiabank en Toronto, dividió el área en territorios, creando dos direcciones: Metro Norte y Metro Sur dentro del Distrito Federal, lo mismo fue replicado en el interior de la República Mexicana, tal y como lo dice su nombre se buscaba atender por región a los clientes actuales y clientes potenciales (Anexo 2).

Cada dirección de la Banca Empresarial tenía un territorio designado dentro del Distrito Federal así como en el interior de la República. Además de dividir el área en regiones, el organigrama estaba pensado en una pirámide, donde existía un Subdirector y cada Subdirector tenía 3 personas a su cargo, cada Ejecutivo y Subdirector tenía que prospectar a sus clientes y elaborar los estudios de créditos para analizar los riesgos de las empresas y poder otorgar los créditos correspondientes. Además incluía otro factor para conocer el mercado al que estaba pensado el área. Se creó un rango en el monto de línea de crédito que se otorgaba para cada empresa. El rango de monto por línea oscilaba entre los \$5 millones a \$500 millones de pesos, por lo que cada ejecutivo o Subdirector en su caso, conocía sus restricciones, tomando en cuenta qué tipo de empresas tenía que visitar dependiendo del rango de crédito y el territorio al que tenía que estar enfocado.

Diseño de la nueva estructura en Scotiabank México

El Corporativo de Scotiabank, tras estudiar el nuevo mercado objetivo, pequeñas y medianas empresas (PyMES), observó que la estructura actual del Banco no sería suficiente para soportar el crecimiento que el Banco esperaba. Por tal motivo, el primer cambio fue la nueva estructura interna, lo anterior como resultado del cambio de organigrama de piramidal a lineal. Esto significaba que los Subdirectores, Ejecutivos Sr., Ejecutivos Jr. y Ejecutivos de seguimiento iban a tener el mismo nivel y mismas responsabilidades. Por lo que cada Subdirector ya no iba a tener gente a su cargo, además de que con el tiempo todos iban a realizar las mismas actividades e iban a adquirir las mismas responsabilidades.

Se comunicó que las dos direcciones territoriales que existían se iban a convertir en Dirección de Segmento Low y dirección de Segmento High, esto quería decir que aparte de contar con un organigrama lineal se iba a segmentar la estructura por montos de línea de crédito.

El Corporativo decidió que los ejecutivos que atendieran los montos de crédito de \$5 a \$100 millones de pesos pertenecían a la dirección del Segmento Low y los montos de crédito de \$100 a \$500 millones pertenecían al segmento High. Este mismo modelo se iba a implementar en el interior de la República y en cada uno de los países de Latinoamérica. (Anexo 3)

Banca Empresarial y la nueva estructura

Scotiabank estaba muy preocupado por mantener el bienestar de sus empleados y a su vez por lograr los resultados que como Banco se había propuesto. El Corporativo sabía que los cambios estratégicos que estaban por realizarse eran necesarios para lograr el posicionamiento de mercado esperado. También sabía que estos cambios iban a despertar inconformidades en el personal y que si no se realizaba una comunicación adecuada a todos los niveles, existirían graves problemas laborales y poca productividad del área. Por lo anterior, el Corporativo de Scotiabank exigía a Iván Perez un plan urgente para evitar cualquier tipo de problema.

El 12 de Octubre del 2011 se dieron a conocer las indicaciones y la información completa sobre la nueva estructura por parte del Corporativo en Toronto. Iván tenía que reaccionar rápidamente y pensar en cuales iban a ser sus pasos a seguir para evitar cualquier tipo de problema laboral. Uno de los peores temores de Iván podría convertirse en realidad, la información se había filtrado y algunos de los empleados ya estaban enterados de los nuevos cambios antes de que Iván regresara a México. Se vislumbraba la inconformidad por parte de los niveles gerenciales ante la situación de la nueva estructura.

Iván Perez regresó a México el 13 de Octubre del 2011, horas después de su llegada Iván convocó de manera urgente una reunión con su equipo de trabajo y el Director de Recursos Humanos. La finalidad de la reunión era informar los cambios solicitados por el Corporativo, tras transcurrir la reunión y al explicar paso a paso cada uno de los puntos solicitados.

Iván y su equipo detectaron la necesidad de crear un plan de prevención de crisis en Banca Empresarial, mismo que se tenía que implementar de manera urgente para contener la crisis en el área. Con la información reunida, Iván Pérez y su equipo se hicieron las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades con las que se va a enfrentar el área de Banca Empresarial al implementar la nueva estructura?
- ¿En cuánto tiempo tiene que comunicar los cambios propuestos por el Corporativo?
- ¿Cuál es el mensaje clave que se va a transmitir a los empleados?
- ¿Qué medio o medios de comunicación se va a utilizar para comunicar de manera más efectiva al personal?
- ¿Cuáles áreas del banco tienen que estar involucradas para lograr una mejor comunicación interna?
- ¿Qué tipo de crisis se va a evitar con este plan de comunicación?

Cómo comunicar adecuadamente y evitar cualquier tipo de crisis.

Análisis

Según el autor Lawrence Barton ⁵, “el éxito en la comunicación de una crisis depende de dos actores muy importantes: la relación de la organización y los medios de comunicación. Por ello, la labor del crisis team es doble”. Como lo explica el autor, se deben comunicar estratégicamente los mensajes que más le interese difundir al Corporativo, y por otro, conseguir que el tratamiento que los medios den a las noticias sea de la manera más adecuada para la organización.

⁵ Barton habla de los principales actores en la comunicación de una crisis, Barton Lawrence “Crisis in Organizations II”, (Ed. South Western College Publishing, p. 39).

Al hablar de una crisis debemos de contemplar cada uno de los riesgos. Por lo general en una empresa existen diferentes tipos de riesgos 6: Bajo, medio y alto, dependiendo de la naturaleza de la empresa. Esos riesgos deben ser evaluados a través del análisis FODA7: Fortalezas (factores críticos positivos internos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos externos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos internos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos). Lo anterior para realizar un adecuado plan de prevención de crisis.

Scotiabank México, estaba elaborando un plan de prevención de riesgo. Sin embargo al momento de filtrarse información, algunos de los empleados del banco se enteraron de los cambios, antes de comunicar esto al personal. El plan de prevención de riesgo se tenía que adecuar y contemplar la contención de una futura crisis laboral.

Se realizó primero:

La preparación de un plan de prevención de crisis, ya que era necesario para el Banco contener la amenaza de una posible crisis laboral. Este fue un tema que el Corporativo en conjunto con Scotiabank México había contemplado dentro de su plan de prevención de riesgos.

Ante esta situación era importante contemplar los siguientes puntos para realizar el plan de prevención de crisis:

1. Definir qué tipo de riesgo laboral tiene cada punto de la implementación de la nueva estructura.

6 Barton distingue tres categorías principales de riesgo que deben ser consideraras para evaluar una posible situación de crisis. Barton Lawrence, "Crisis in Organizations II", (Ed. South Western College Publishing, p. 36-40).

7 FODA

2. Definir a los miembros de un equipo de crisis que cumplieran con las siguientes características:
 - ✓ Comprometidos con la cultura de la empresa.
 - ✓ Facilidad de palabra.
 - ✓ Autodominio.
 - ✓ Expertos los temas relacionados con el Plan de Prevención de Crisis
 - ✓ Buena relación con las diferentes áreas del banco.
 - ✓ Adaptados al trabajo bajo presión.
 - ✓ Conocer los diferentes canales de comunicación dentro de la empresa.

Por lo anterior, la Directiva de Scotiabank realizó lo siguiente:

1. Se estableció el equipo enfocado en solucionar la crisis. Este grupo sería quien elaborara los diferentes mensajes a comunicar a los empleados.
2. Antes de elaborar el mensaje, el *crisis team* escogió a Iván Pérez como la persona que realizaría la comunicación, es decir, al vocero interno. Iván estaba comprometido con la cultura de la empresa, tenía facilidad de palabra, autodominio, sabía trabajar bajo presión y estaba en contacto continuo con los expertos de las diferentes áreas del Banco.

Una vez definido el equipo y el vocero, el crisis team respondió las siguientes preguntas para poder dar inicio

Antes de que el *crisis team* realizara el plan de comunicación fue necesario responder las siguientes preguntas:

¿Cuál es mi meta?

Comunicar de manera eficaz y adecuada el cambio de estructura en el área de Banca Empresarial para evitar cualquier tipo de problema laboral.

¿Cuál es el mensaje clave?

Este cambio responde a una nueva estructura en el área de Banca Empresarial, por lo anterior el mensaje clave es el siguiente: “El cambio de estructura dentro de Banca Empresarial es un cambio de mejora para Scotiabank, para lograr un mayor posicionamiento de mercado y brindar un servicio de calidad a cada uno de nuestros clientes”.

¿Cuál es la reacción esperada de los empleados después del mensaje?

La reacción esperada era de asombro y temor al cambio, ya que al momento en que la estructura se volviera lineal, existirían menores oportunidades para los empleados ante alguna promoción o crecimiento dentro del área. Además de que la migración a la nueva estructura implicaba cambio de responsabilidades y reasignación de carteras, lo anterior tenía como resultado una mayor carga de trabajo sin incremento de sueldo.

¿Cómo iba a informar la empresa periódicamente si cambian los eventos?

Debido a que la estructura involucraba diversos cambios de responsabilidades y de operación. Se debían programar y calendarizar diversos comunicados en conjunto con los medios internos tales como: comunicados internos, conferencias, townhalls y juntas.

Después de que el equipo de Iván se contestara las siguientes preguntas, se desarrolló el mensaje clave: “El cambio de estructura dentro de Banca Empresarial es un cambio de mejora para Scotiabank, para lograr un mayor posicionamiento de mercado y brindar un servicio de calidad a cada uno de nuestros clientes”. Dicho mensaje se comunicó a todos los empleados, independientemente cual fuera su posición. Con este mensaje, el equipo pretendía desarrollar todo el plan de comunicación para informar a los empleados la decisión del Banco y los cambios que se iban a vivir con la nueva estructura. El objetivo principal del plan de Scotiabank, así como el de cualquier plan de contención de crisis, era evitar que se dañara la imagen de la institución, la imagen del área, evitar problemas laborales y continuar con la misma productividad que tenía esta área.

Scotiabank tomó en cuenta que para el manejo de una crisis era necesario definir, los medios de comunicación que se tenían disponibles para transmitir, desarrollar un mensaje central, el cual

será la base para el programa de contención, mismo que podía ser adoptado en las diferentes áreas del Banco y con los empleados. Para desarrollar un mensaje central y comunicar de manera adecuada el Banco, se tomaron en cuenta las siguientes características: a) estrategias de respuesta de crisis, b) la cultura de la organización y c) las audiencias a las que va dirigida.

Ya que el banco definió el mensaje central, identificó a las áreas del Banco involucradas y el tipo de empleados a los que se estaba dirigiendo. Debido a que era de suma importancia la relación que existía, lo anterior puede ser de ayuda o perjudicar el proceso de contención. El tener contacto directo con los empleados ayudaba a minimizar los rumores y cualquier malentendido de la información debido a que la información provendría.

Tomando en cuenta cada uno de los puntos anteriores, el plan estratégico de prevención de crisis para Scotiabank se relacionó directamente con el objetivo principal que tenía el Banco que era contener la crisis, y evitar problemas laborales para obtener un resultado positivo para todos los involucrados, en especial para la empresa y los trabajadores.

Para la implementación del plan estratégico de prevención de riesgos fue de crucial importancia la adecuada cobertura de medios institucionales, debido a esto los resultados de Iván y su equipo, fueron positivos. El equipo de Iván, lo primero que se planteó, fueron los siguientes puntos: a) emisor: Banco, b) Receptor: todos los empleados, c) el mensaje central “Cambios de mejora para Scotiabank”, d) los medios a través de los cuales se realizaría la comunicación: intranet, comunicados por mail, juntas y townhalls. (Anexo 4)

El equipo de Iván comenzó con la implementación del plan estratégico de prevención de riesgos el 17 de Octubre del 2011. En esta fecha se inició con juntas informativas con el personal de Banca Empresarial. En estas juntas se comunicó a los empleados la decisión del Banco haciendo un cuadro comparativo del cambio de la estructura anterior a la nueva estructura. Se informó el tiempo que iba a durar la transición y cómo se iban a realizar estos cambios, para no afectar el desempeño del personal y a los clientes. Se indicó que todos estos cambios se iban a realizar en el transcurso de 3 meses. La persona designada para realizar este tipo de juntas fue Ivan Pérez. Las juntas se dividieron en 3 sesiones: primera, con los Directores de Banca Empresarial; segunda,

con los Subdirectores de Banca Empresarial, para informar al personal que tenía equipo a su cargo que los reportes directos iban a desaparecer y aclarar cualquier duda antes de informarle a los Ejecutivos y, tercera, con toda el área: Directores, Subdirectores y Ejecutivos. (Anexo 5).

El 21 de Octubre del 2011, el CEO de Scotiabank México, realizó un Townhall, el cual es un video en tiempo real que se transmite por la Intranet interna del Banco. Dicho Townhall tuvo cobertura a nivel nacional, por lo que todos los empleados de diferentes estados y diferentes áreas del Banco tenían acceso a este portal para ser informados ante cualquier información relevante que estuviera ocurriendo dentro del banco. Durante el mismo, el CEO indicó los resultados del Banco, comentó como esperaba cerrar en el último trimestre del año e informó de los cambios que se venían realizando en diferentes áreas del Banco. Dentro de este punto, el CEO mencionó el cambio que se estaba realizando dentro de Banca Empresarial e indicó cual era el propósito del Banco con este cambio.

Después del Townhall, a partir del 24 de Octubre del 2011 se colocó en la plataforma interna del Banco llamada la Intranet la información que presentó el CEO. Lo anterior tenía la finalidad de que cualquier empleado que tuviera alguna duda de los cambios o de la información la consultara sin ningún problema y en cualquier momento. A partir de esta fecha también se creó un mail genérico de Banca Empresarial, que permitía enviar a la nueva estructura cada semana durante la etapa de cambio a la nueva estructura los comunicados de los pasos a seguir en esta transición, los grados de avances y así estar más cerca de los empleados para poder aclarar cualquier tipo de dudas que pudieran surgir durante este proceso.

Con este plan estratégico de prevención de riesgos, lo que buscó el crisis team fue que el personal estuviera informado de los cambios que estaban ocurriendo dentro del área de una manera constante y evitar cualquier información errónea o radio pasillos. Se debe destacar que dentro de cada uno de los medios de comunicación que se utilizó, se mencionaba el mensaje clave: “El cambio de estructura dentro de Banca Empresarial, es un cambio de mejora para Scotiabank para lograr un mayor posicionamiento de mercado y brindar un servicio de calidad a cada uno de nuestros clientes”. Dicho mensaje clave fue un elemento crucial en cada uno de los medios de comunicación.

Cabe mencionar que a pesar de que los resultados fueron positivos, el *crisis team* debió de haber contemplado los riesgos posibles con el personal en los distintos escenarios, es decir haber creado un equipo que contara con miembros de todas las áreas estratégicas involucradas y que tuvieran relación directa con Banca Empresarial, de esta manera no se hubiera filtrado información errónea y todos los empleados de distintas áreas del Banco hubieran recibido el mismo mensaje de una manera sencilla, eficiente y con repercusiones menores. Por lo anterior y al no informar de manera simultánea a todas las áreas estratégicas con las que trabaja directamente Banca Empresarial, provocó que se diera a conocer información errónea y confusión entre los empleados de las diversas áreas de apoyo durante el cambio a la nueva estructura.

Conclusión

Antes de realizar la conclusión adecuada del caso analizado, es importante definir el concepto de crisis en una empresa ⁸, “aquél incidente que afecte el equilibrio de la empresa, comprometiendo el logro de sus metas trazadas, su estabilidad financiera y, quizá más notoria sea, la ruptura en la percepción de la empresa”, es decir, el efecto negativo en la reputación de esta. Estos problemas pueden ser desencadenados por acción u omisión, ya sea de la misma organización, de terceros o por factores naturales.

Tenemos que comprender que no podemos darle connotación de «crisis» a todo contratiempo o suceso que afecte a la organización. Según el autor Lara López: “Un problema se convierte en crisis en función de sus efectos y, sobre todo, de las percepción que los diversos públicos tengan de dicho efecto.” Las crisis deben ser anticipadas, tratar las controversias, evitar el conflicto y la posterior crisis.

⁸ Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad. Autores: Barquero, José. Barquero, Mario, Gestión 2000 – Cuarta Edición. Pág. (273-283)

Al analizar el caso podemos concluir que era indispensable para el Banco entender el origen de la posible crisis a la que se iba a enfrentar, así como la naturaleza de la misma (financiera, operacional, técnica, etc.) para poder realizar un plan de comunicación consistente. Era indispensable jerarquizar los elementos básicos para realizar el plan de contención de crisis y poder dar respuesta a cada uno de ellos de modo ordenado. Si bien cada crisis es distinta, la meta principal dentro de la misma es comunicar el mensaje adecuado que ayude a desarrollar una historia clara y precisa que responda a las interrogantes de los empleados para, limitar el impacto de la misma para todos los involucrados. Lo importante de jerarquizar los elementos, es que, nos permite dar respuesta a todas las inquietudes de una posible crisis y poder reducir el impacto en todas las áreas involucradas lo que se traducirá en un modo más efectivo en la contención del problema.

La interacción y la congruencia del mensaje son cruciales para definir la postura que tome la organización y las áreas correspondientes frente a la crisis, además que se deben tomar en cuenta los valores de la misma en conjunto con la manera de enfrentar y resolver la situación. Por lo anterior debemos de destacar la importancia de un adecuado plan de comunicación en este caso, un plan de contención de crisis.

Como se realizó en Scotiabank, caso analizado, es importante entender que el proceso de comunicación implica cuatro elementos básicos: a) emisor, b) receptor, c) mensaje y d) el medio a través del cual se comunica. Como se puede apreciar durante el caso, Scotiabank realizó un análisis de estos elementos, para que la contingencia pudiera tener resultados efectivos, el equipo de Iván Perez seleccionó los medio más apropiados para que el emisor, en este caso Iván, transmitiera el mensaje central y el receptor, los empleados, recibieran el mensaje lo más claro posible para obtener los resultados esperados.

Las categorías de los medios de comunicación están divididos en: internos y externos. En el caso de Scotiabank, se enfocó en los internos. Esto incluía medios como son: intranet, comunicados internos vía e mail, townhalls, cursos, juntas, videos institucionales, entre otros. La correcta selección del medio a utilizar es vital para que el mensaje sea recibido por el receptor de una manera correcta. En el caso de Scotiabank podemos apreciar que se hizo la selección de dichos

medios internos, además de haber creado el tipo de comunicado adecuado para cada medio seleccionado.

Como podemos observar es elemental realizar un adecuado análisis antes de realizar un plan de contención de crisis. Con base a lo mencionado anteriormente, es importante recordar que para cualquier tipo de prevención de crisis se deben de analizar bien los siguientes puntos:

- a)Cuál es el problema que se está enfrentando.
- b) A quién va dirigido el mensaje.
- c) Qué tipo de mensaje se va a transmitir y por qué medio de comunicación.
- d) Designar a las personas responsables de la comunicación así como a la persona que será la encargada de transmitir el mensaje.

Con lo anterior podemos concluir que Scotiabank tenía claro que tenía que desarrollar un plan estratégico de prevención de riesgos. Podemos observar que en este caso la empresa tomó en cuenta cada uno de los puntos antes citados para hacer frente y contener una futura crisis. Ante esta situación el equipo de Iván Perez reaccionó rápidamente con un plan de comunicación logrando resultados positivos, a pesar de enfrentarse ante la problemática de divulgación de información falsa y radio pasillos. Conforme se fue desarrollando el caso, visualizamos que reaccionaron de manera inmediata. Es importante mencionar que en el caso de Scotiabank se contuvo la crisis laboral, por lo anterior podemos concluir que se desarrolló e implementó un buen plan de estratégico de prevención de riesgos y que el mensaje clave que se transmitió fue claro, además de una adecuada utilización de los medios internos. Lo anterior fue de vital importancia para Scotiabank - o lo hubiera sido para cualquier otra empresa - ya que con un adecuado plan de comunicación puede hacer frente a cualquier tipo de crisis.

Bibliografía y Referencias

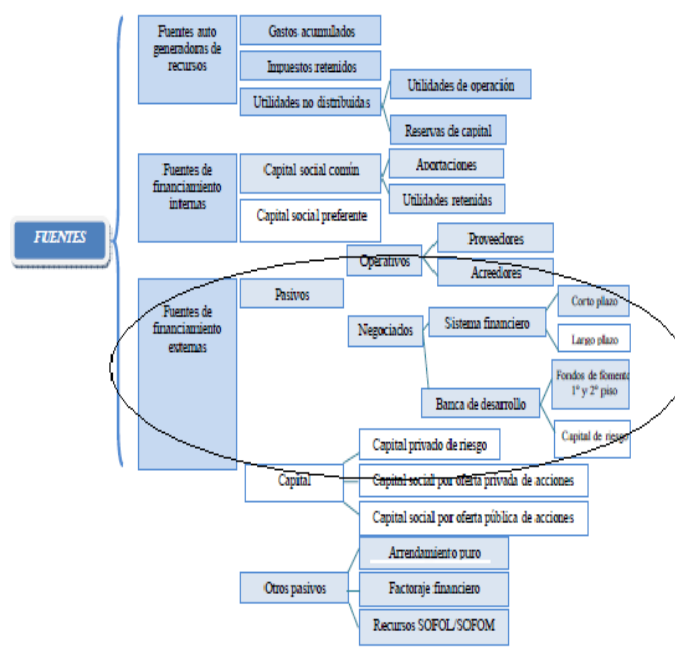
- Barquero, José Barquero, Mario, “Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad”, 2000.
- Barton, Lawrence “Crisis in Organizations II”, (Ed, South- Western College Publishing).
- Klohn, Gane: “Crisis Leadership”; Center of creative leadership, Greensboro 2003.
- Naumes, Williams: “Art and Craft of Case Writing”; M.E. Sharpe, Armonk 2006.
- Parsons, Patricia “Ethics in Public Relations”; Kogan Page Limited, Londres 2007.

ANEXOS

Anexo 1

Consulta realizada con datos del 2010

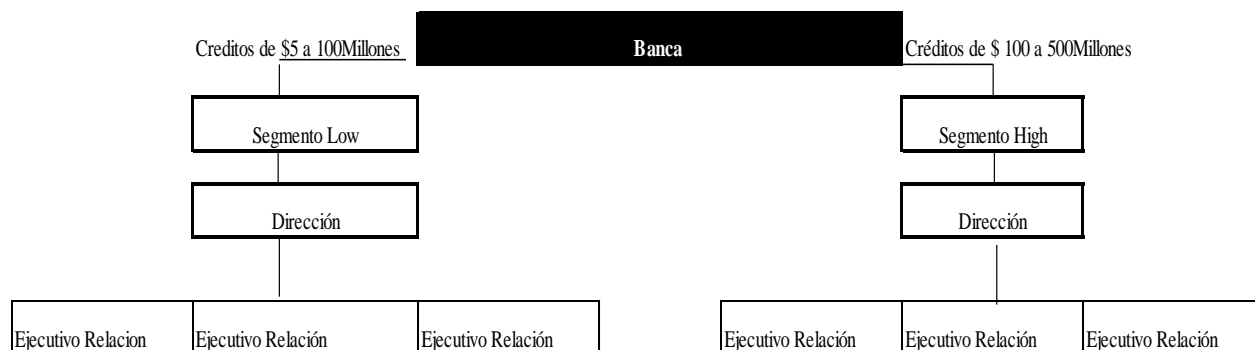
FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LAS EMPRESAS Y LAS MÁS UTILIZADAS POR PYMES



ESTRUCTURA DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO DEL TOTAL DE LAS EMPRESAS (Porcentajes)

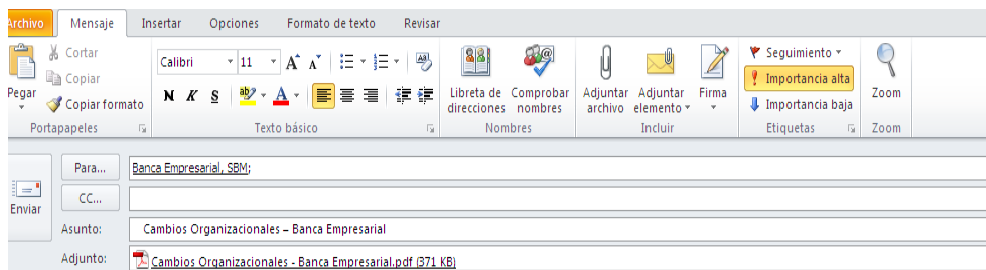
Fuente	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009a
Proveedores	53,8	52,3	55,9	56,8	55,5	60,2	60,6	60,53	54,79	58,2
Banca comercial	22,4	21,4	20,3	20,3	19,5	17,2	18,7	17,45	22,78	19,7
Banca de desarrollo	1,9	2,7	1,9	2,2	2,6	1,7	1,5	1,73	1,45	1,9
Banca extranjera	4,9	5,3	5,0	3,3	2,9	2,7	2,6	2,52	2,17	2,1
Matriz y empresas del grupo	15,4	16,1	15,8	16,2	17,8	16,8	16,2	15,56	17,0	16,4
Otros	1,6	2,2	1,1	1,2	1,7	1,4	0,4	2,2	1,81	1,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio. Banco de México.

Anexo 3**Nueva Estructura Banca Empresarial, Octubre 2011**

Anexo 4

Medios internos por los que se envió el Comunicado de Banca Empresarial



Estimados/as:

Reciban el siguiente comunicado de cambios sobre la reorganización de la Banca Empresarial.

Atentamente,

Scotiabank | Gestión del Talento y Comunicación Institucional

[Consulta el histórico de Cambios Organizacionales](#)

Precio Acción BNS		Var		TIIE 28 *		Cetes 28 *		IPC *		Dólar Interbancario *		Dólar Canadiense *		Euro *		
Actualización																
				(+)	3.78%	(+)	3.05%	(+)	42,172.73		Cpa.	Vta.	Cpa.	Vta.	Cpa.	Vta.
				0.00	-0.05%	-0.12	-3.79%	-338.52	-0.80%	13.2800	13.2820	12.1500	12.1463	18.0830	18.0873	

