

Universidad Panamericana  
Dirección de Sistema Bibliotecario

## Tesis Digitales - Restricciones de uso

### **DERECHOS RESERVADOS PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda **prohibida la reproducción total o parcial** de este trabajo, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización expresa y por escrito del autor. Cualquier uso no autorizado será sancionado conforme a la Ley Federal del Derecho de Autor.

El uso de esta obra podrá ser utilizado únicamente con fines **académicos e informativos** y deberá citar la fuente dónde la obtuvo mencionando el autor o autores.

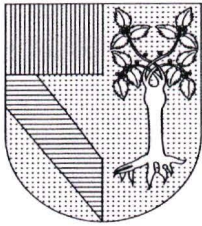
UNIVERSIDAD

**Pana  
meri  
cana**

Biblioteca

Campus CDMX

BIBLIOTECA  
UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

---

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP  
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

**“SCOTIABANK MÉXICO.  
IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE  
SALUD Y BIENESTAR INTEGRAL”**

**BIBLIOTECA  
UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

**C A S O  
PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL  
P R E S E N T A:  
VICENTE AMADOR RAMÍREZ**

ASESOR: MTRO. GERARDO ROBERTO HERRERA VILLANUEVA

MÉXICO, D.F.

2009



\* 1 1 8 3 2 7 \*

T

COM

2009

A573

E.2

CLASIF: E.2

ADQUIS. 118327

FECHA. \_\_\_\_\_

COSTO. \_\_\_\_\_

# ÍNDICE

I. ANTECEDENTES.....	1
II. DESARROLLO DEL CASO.....	3
1. El estrés laboral: un problema mundial.....	3
2. Los prolegómenos del Programa de Bienestar y Salud Integral.....	5
3. El Programa de Bienestar y Salud Integral.....	7
4. La campaña de comunicación: implementación y retos.....	8
5. Medición y evaluación de resultados.....	9
III. SOLUCIÓN Y CONCLUSIONES.....	12
IV. BIBLIOGRAFÍA.....	15
V. ANEXOS.....	16

## SCOTIABANK MÉXICO. IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE SALUD Y BIENESTAR INTEGRAL

Para mejorar la salud de directores y subdirectores del Distrito Federal, en el 2007 Scotiabank México implantó el PSBI<sup>1</sup>. La iniciativa fue operada por Elia Comer; directora del área de Comunicación Institucional y Armando Espejo; director de Pulso Consciente. Un año después, André Brown, Director General, evaluó la posibilidad de extender el programa a todos los directivos del país.

### I. ANTECEDENTES <sup>2</sup>

Grupo Scotiabank México (SM) fue parte de The Bank of Nova Scotia; empresa internacional de servicios financieros. Ésta última se destacó por ser uno de los líderes de banca comercial en Norteamérica, además de haber sido conocido como el banco “más internacional” de Canadá; lugar donde se localizó su sede central. La organización orientó sus esfuerzos, principalmente, a los clientes individuales, empleados, *shareholders* y a la edificación de una sólida presencia en las comunidades en las que se encontraba establecida.

En México, la institución financiera operó seiscientos siete sucursales bancarias y mil ciento setenta y dos cajeros automáticos. En su planta laboral se desempeñaron nueve mil doscientos colaboradores. Ofreció una amplia gama de productos y servicios financieros, de cambio de divisas, análisis del mercado de valores a personas físicas, clientes comerciales y corporaciones a nivel nacional.

---

<sup>1</sup> Programa de Salud y Bienestar Integral

<sup>2</sup> Cfr. Historia, Misión, Visión y Valores de Grupo Scotiabank, [www.scotiabank.com.mx/QuienesSomos/quien/Quienes/Historia/Pages/Quienes\\_somos.aspx](http://www.scotiabank.com.mx/QuienesSomos/quien/Quienes/Historia/Pages/Quienes_somos.aspx), México, consultado el 18 de Marzo de 2009. De igual manera —y revisado en la misma fecha— Cfr. [http://scotiabank.com/cda/content/0,1608,CID9919\\_LIDen,00.html](http://scotiabank.com/cda/content/0,1608,CID9919_LIDen,00.html)

En el 2007, Scotiabank cumplió 175 años de existencia. Sus orígenes se remontaban al 1832, en Halifax, Nueva Escocia, Canadá. En 1889, Kingston, Jamaica, fue su puerta de entrada al mundo financiero internacional. Iniciado el siglo XX, extendió su mercado hacia Estados Unidos. Poco tiempo después creció hacia el Caribe, Europa, América Latina y Asia.

En 1986 se integró al Grupo Financiero Inverlat, con las compañías de Factoraje y Arrendamiento. En el periodo 2000 – 2001, The Bank of Nova Scotia y las autoridades mexicanas firmaron un acuerdo mediante el cual se conformaba el Grupo Financiero Scotiabank Inverlat. A partir de ese momento se integraron tres sectores que fueron los pilares estructurales de la organización: Banco, Casa de Bolsa y Scotia Fondos.

A finales del 2005, el consorcio cambió su nombre por el de Grupo Financiero Scotiabank. En el **Anexo I** se incluye su organigrama.

La Misión, Visión y Valores que rigen a la filial mexicana seguían fundamentalmente los expresados por The Bank of Nova Scotia:

- *Misión*: “Posicionarnos como una de las instituciones financieras más eficientes y rentables de México, a través de ofrecer productos y servicios innovadores y de alta calidad diseñados para satisfacer las necesidades financieras de nuestros clientes”.

- *Visión*: “Contamos con las fuerzas que se requieren para competir con éxito en el mercado mexicano: experiencia, tradición, visión de largo plazo y servicio al cliente. Gracias a ello atendemos con rapidez las necesidades únicas y cambiantes de nuestros clientes”.

- *Valores*:

- Integridad: Tratar a los demás en forma ética y honorable.

# BIBLIOTECA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

- Respeto: Identificarse con los demás y tomar en cuenta sus diferentes necesidades.
- Dedicación: Buscar el éxito para sus clientes, su equipo y para sí mismos.
- Perspicacia: Utilizar sus altos niveles de conocimientos para responder de manera proactiva proponiendo las soluciones más adecuadas.
- Optimismo: Enriquecer el ambiente de trabajo con su espíritu de equipo, su entusiasmo contagioso y su actitud emprendedora.

## II. DESARROLLO DEL CASO

### 1. El estrés laboral: un problema mundial.

Hace algunos años, la publicación electrónica *Clarín* dio a conocer una nota en la que se reconocía al estrés laboral como la epidemia del siglo XXI. Este padecimiento — señaló López Rosetti— es “la reacción mental y física frente a una sobrecarga (una carga mayor de la que se puede llevar) que puede ser de dos tipos: interna (mental, psicológica) y externa (de pareja, laboral, familiar, institucional)”<sup>3</sup>.

El tamaño de la carga depende, parcialmente, de la percepción del individuo. La realidad es el otro componente; siendo dos los elementos que la nutren: la exigencia externa, en otras palabras, lo que el mismo sujeto se exige —paradójicamente, por lo general el peso mayor— y la exigencia externa; lo exigido por los demás<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> LÓPEZ ROSETTI, Rafael: “El estrés, la epidemia de siglo XXI”, en *Clarín.com*, Sección Salud, publicado el 10 de octubre del 2004 y consultado el 15 de marzo del 2009 en su versión electrónica: [www.clarin.com/diario/2004/10/10/sociedad/s-846967.htm](http://www.clarin.com/diario/2004/10/10/sociedad/s-846967.htm)

<sup>4</sup> Cfr. *Ibidem*.

Los síntomas del estrés son variables. Los más evidentes: “palpitaciones, acidez gástrica, dolor muscular en las cervicales, dolor de cabeza, trastornos intestinales, alteraciones dérmicas, alergia, caída de pelo, picazón, mareos, trastornos visuales o alteraciones de memoria por falla de la concentración”. Asimismo, existen señales que, con todo y su menor patencia, no dejan de afectar. Una muestra claro es la falta de energía. Moneda corriente es escuchar: “No sé qué tengo pero estoy desanimado. Nada me apasiona. Y lo peor es que tengo tanto trabajo”. Tal insatisfacción, muy probablemente, es causada por el trastorno aludido<sup>5</sup>.

El nivel de estrés que se vive en las grandes ciudades llega a situaciones alarmantes. Hoy sabemos, por ejemplo, que en el Distrito Federal ocho de cada diez empleados presentan enfermedades relacionadas con esta anomalía. Se considera que, entre el 60% y 90% de las consultas médicas están relacionadas o son provocadas por estados de estrés sostenido<sup>6</sup>.

Además de los altos costos médicos que el tratamiento implica para el paciente, las empresas se ven impactadas por la disminución en la productividad. Motivo por el cual, se ha vuelto prioritario diseñar estrategias que enseñen a los colaboradores de cualquier organización a utilizar el estrés de manera positiva. Con ello se reducen, igualmente, sus niveles y, por tanto, disminuye la posibilidad de afectar la salud del trabajador. Violeta Velasco, Directora General de Pulso Consciente, expresó al respecto: “Estudios en Europa nos dicen que una persona con equilibrio emocional produce entre el 40 y el 50 más. La razón es que, en la medida que se hacen las cosas despacio, hay más productividad. Cuando el ritmo es veloz, se hacen mal o se deben repetir”<sup>7</sup>. El poeta español Antonio Machado habría apuntado: “Despacito y buena letra, que el hacer las cosas bien importa más que el hacerlas”.

---

<sup>5</sup> Cfr. *Ibidem*.

<sup>6</sup> Entrevista realizada a Violeta VELASCO por la redacción de *Scotia Health News*, publicación interna del Grupo Scotiabank México, julio de 2007, año 1, n. 2.

<sup>7</sup> *Ibidem*.

Juliana Fregoso publicó, en el periódico *Excélsior*, que un ambiente de trabajo excesivo es cada vez más común. Tal situación trae consigo la generación del síndrome llamado “karoshi” —palabra que en japonés significa “morir trabajando”. La alteración, descubierta en la década de los 80’s en el reino del crisantemo, es el resultado de largas jornadas laborales que se acompañan de altos niveles de competencia y presión. A diferencia de otras perturbaciones derivadas del estrés, el “karoshi” afecta principalmente a mandos intermedios y altos. Precisamente, los directivos de la organización<sup>8</sup>.

En su libro *Estrés, cómo entenderlo, entenderse y vencerlo*, López Rosetti menciona que las causas que condicionan y generan el estrés son múltiples y son directamente proporcionales a la interacción entre la persona y sus estresores. En consecuencia, el tratamiento para este trastorno se apoya en tres pilares: a. el área médica, el área conductual o de cambio de hábitos y un área filosófica, entendida como la filosofía de vida personal<sup>9</sup>.

## **2. Los prolegómenos del Programa de Bienestar y Salud Integral**

Con pleno conocimiento de las contrariedades que el estrés representa, y derivado de la necesidad expresada por los mismos directores, en el 2007 Scotiabank organizó un grupo multidisciplinario cuyo cometido fue dialogar alternativas que mantuvieran controlada la afección señalada. Asimismo, buscaron opciones para que su personal directivo recibiera capacitación sobre técnicas de relajación, modificación de hábitos y estilos de vida que disminuyeran y controlaran el estrés; alcanzando así una mejor calidad de vida profesional, personal y social. A este esquema se le denominó, tras las primeras reuniones del comité, Programa de Salud y Bienestar Integral (PSBI).

---

<sup>8</sup> Cfr. FREGOSO, Juliana: “¿Empleados eficientes o suicidas potenciales?” en *Periódico Excélsior*, México, 8 de junio de 2007.

<sup>9</sup> Cfr. LÓPEZ ROSETTI, Rafael: “El estrés, la epidemia de siglo XXI”, *Op. Cit.*

El público seleccionado para formar parte del PSBI fueron directores y subdirectores que laboraban en el Distrito Federal. Así, la comunicación fue dividida en dos segmentos: la que se dirigió expresamente a directivos y la que se enfocó a subdirector(es).

El universo del público seleccionado se conformó por cuarenta y nueve participantes: ocho mujeres y cuarenta y un hombres. Las razones por las que se consideró este segmento son sencillas: parecían los principales afectados por el estrés y su influencia es neurálgica para la organización.

Para lograr una comunicación eficaz con el *target* seleccionado se tomaron en cuenta algunos prejuicios que, sopesados de manera empírica, fueron: (a) “No hay gimnasio en la oficina”, (b) “no tengo tiempo para desplazarme hacia los distintos lugares en los que podría hacer ejercicio”, (c) “los horarios son demasiado rígidos”, (d) “si no llego a tiempo pierdo mi clase”. Y el más conocido: (e) “Estoy muy ocupado”.

La profesionalidad que el desarrollo del proyecto necesitó estuvo a cargo de la empresa Pulso Consciente<sup>10</sup>, dirigida por Armando Espejo. Una compañía de servicio dedicada a la capacitación y consultoría en los aspectos que integran la salud y el bienestar. El primer paso fue un diagnóstico de la situación. El análisis consistió en una breve entrevista realizada por expertos de la empresa contratada. Algunos de los resultados fueron los siguientes: El 40% de los entrevistados sufría dolor de espalda, el 35% tenía dolor de cabeza, el 47.5% resistía ansiedad, el 47.5% soportaba irritabilidad y el 37.5% padecía fatiga. Todo esto como consecuencia del estrés. La justificación para llevar a cabo el programa era clara.

---

<sup>10</sup> Se puede encontrar más información sobre la empresa Pulso Consciente en [www.pulsoconsciente.com](http://www.pulsoconsciente.com) (página consultada en México el 14 de marzo de 2009).

### 3. El Programa de Bienestar y Salud Integral

Parte de la solución tomó la forma de una campaña de comunicación —operada, por supuesto, por el Área de Comunicación Institucional del banco, encabezada por su directora Elia Comer. La campaña partió de los detalles del PSBI. A continuación se explica el programa<sup>11</sup>.

El reto del PBSI consistió en llevar a cabo un programa con duración de seis meses en el cual los participantes se comprometieron a asistir a cinco servicios destinados al entrenamiento, motivación y asesoría.

#### 3.1. Componentes del Plan Integral de Salud

I. *Check up y Consulta Médica*: Los objetivos de esta sección del PSBI fueron (a) detectar riesgos de salud de acuerdo a los resultados del *check up*, (b) evaluar el estado del paciente, (c) definir meta óptima en cuanto a salud y (d) dar seguimiento y reconocimiento.

II. *Consulta Nutricional*: Se buscó (a) determinar el estado y meta óptima de cada individuo de acuerdo a los índices de masa magra y porcentaje de grasa corporal y (b) evaluar y supervisar las dietas de acuerdo a los riesgos de salud y estilo de vida de cada participante

III. *Terapias Antiestrés*: (a) Enseñar técnicas de respiración y relajación y (b) disminuir síntomas posturales.

IV. *Acondicionamiento Físico*: (a) Clases de *spinning* y (b) clases de Yoga.

---

<sup>11</sup> En el **Anexo 2** se explican con detalle las metas y objetivos del PSBI. Se trata de retos que fueron establecidos, principalmente, a partir de la entrevista inicial que se realizó al cuerpo directivo de Scotiabank México – DF.

V. *Sesiones Informativas*: Las sesiones informativas se diseñaron con la misión de generar cultura de salud y comunicar argumentos válidos para fomentar la voluntad de cambio. Los tópicos que se trataron fueron los siguientes: (a) Diagnóstico grupal inicial del PSBI, (b) “Estrés: Enemigo Silencioso”, (c) “Estilo de Vida y Salud”, (d) “Salud y Bienestar Integral: La Revolución del Siglo XXI”, (d) “Técnicas de Respiración y Relajación”, (e) Diagnóstico grupal final del PSBI.

VI. *Reconocimientos*: Se otorgaron reconocimientos a las tres personas que tuvieron mejor desempeño tomando en cuenta el índice de asistencia y puntualidad a los servicios. De igual manera, se evaluó actitud, participación y logro de meta óptima durante los seis meses del programa.

#### **4. La campaña de comunicación: implementación y retos**

Las actividades que se llevaron a cabo en la campaña de comunicación del PSBI fueron:

- (a) Cartas de invitación a los participantes;
- (b) Boletín Especializado sobre Salud y Bienestar;
- (c) Asesoría personalizada en el área de comedores sobre nutrición, acondicionamiento físico, técnicas de relajación y antiestrés;
- (d) Conferencias en auditorio de Plaza Central sobre nutrición, acondicionamiento físico, técnicas de relajación y antiestrés;
- (e) Correos electrónicos con *flashes* informativos sobre salud y bienestar;
- (f) DVD de relajación y de *yoga chair* (audio);

- (g) Folleto sobre el Plan de Salud y Bienestar Integral;
- (h) Conferencia en la planeación estratégica trimestral;
- (i) Conferencia en *kick off* de André Brown, director del Grupo Scotiabank México;
- (j) Reunión final del primer grupo de directores (as) inscrita en el PSBI.

En el **Anexo 3** se refiere de manera detallada la actividad, los propósitos y los mensajes clave utilizados.

El reto consistió en lograr que los directivos fueran capaces de dominar sus niveles de estrés, de incrementar la concentración y rendimiento en el trabajo, de mantener una actitud positiva y motivadora, así como prevenir y detectar riesgos en la salud física y mental.

El presupuesto con el que se contó para realizar todas las actividades del área de comunicación fue de \$4,210 USD. De los cuáles \$3,203 USD se destinaron para pagar los servicios de la elaboración del video y \$1,003.90 USD se usaron para el diseño e impresión del boletín.

## **5. Medición y evaluación de resultados**

Para medir el éxito de la meta inicialmente planteada, en lo referente a satisfacción del programa, se realizó un cuestionario a los cuarenta y nueve participantes inscritos. Las preguntas fueron: (a) ¿Cómo calificarías tu experiencia en el PSBI?, (b) ¿Cómo calificarías el check up que otorga el PSBI?, (c) ¿Cómo calificas el seguimiento médico que otorga el PSBI?, (d) ¿Cómo calificas el acondicionamiento físico del PSBI?, (e) ¿Cómo calificas las sesiones antiestrés del PSBI?, (f) ¿En qué medida

calificas que el PSBI te ha ayudado a mejorar tu salud?, (g) ¿Cuál ha sido el grado de tu asistencia al PSBI?, (h) ¿Te gustaría continuar asistiendo al PSBI?. Fue resuelto por el 67.5% de la población. Los resultados se exponen de forma detallada en el **Anexo 4** y, de manera general, fueron muy satisfactorios.

Respecto a los objetivos que aludían cuestiones físicas, se realizaron estudios médicos que arrojaron los resultados a continuación expuestos.

### *1. Objetivos relacionados con el estrés*

- a. El dolor de cabeza producido por estrés disminuyó en un 93% en el público seleccionado.
- b. El dolor de espalda se redujo en un 93.75% en el público seleccionado.
- c. La ansiedad del público seleccionado disminuyó en un 84.22%
- d. La irritabilidad del público seleccionado se redujo un 84.22%

### *2. Objetivos relacionados al reporte médico*

- a. Los triglicéridos del público seleccionado llegaron bajaron un 73.69%
- b. El colesterol del público seleccionado bajó un 60%
- c. La hipertensión del público seleccionado se redujo un 38.47%
- d. El riesgo cardiovascular del público seleccionado disminuyó 71.12%

### *3. Objetivos relacionados a la satisfacción y asistencia*

a. El 70% de los participantes fue recurrente, el 15% recurrente, el 4% poco recurrente, el 11% no respondió.

b. Al 44% de los participantes el programa le resultó muy satisfactorio. Al 56% satisfactorio.



Dados los buenos resultados del programa, la Dirección General del Grupo Scotiabank México reflexionó, un año después, la pertinencia de implantar el esquema para los directores y subdirectores en la República Mexicana.

### III. SOLUCIÓN Y CONCLUSIONES

1. En general, la experiencia de los participantes en el PSBI fue “muy satisfactoria”. Asimismo, los asistentes percibieron que el PSBI contribuyó de manera “satisfactoria” a mejorar su salud. Aunque los resultados del cuestionario sugirieron que se podrían tomar más medidas para perfeccionar los beneficios del esquema utilizado. Se me ocurren las siguientes: (a) Alternativas para realizar las actividades en locaciones distintas; *v.gr.* gimnasios, oficina, casa, (b) clases extra, aunque agreguen un costo al participante, (c) horarios más flexibles; inclusive en fines de semana, (d) complementar las actividades establecidas con otras; *v.gr.* rutinas de fuerza, pesas, aerobics, pilates, etc., (e) mayor información sobre los beneficios de cada una de las actividades en el PSBI.

2. En cuanto a la decisión que la Dirección General ha de tomar —establecer el PSBI en todo el país, para todos los directivos— existen múltiples consideraciones preliminares. Ciertamente, el estrés es un padecimiento con alcances mundiales. Se trata de un agotador lastre que se agudiza en las grandes ciudades, como el Distrito Federal. Tal realidad abonó al éxito del esquema instaurado. No obstante, es bien sabido que el ritmo de vida en los estados del interior de la República es, generalmente, menos vertiginoso.

Será oportuno evaluar, previamente a su implantación nacional, si la iniciativa responde a una necesidad real. En el caso presentado, el PSBI dio cauce a una “percepción” de la Dirección General y algunos Directores Generales Adjuntos. ¿Es similar el escenario en los estados? La apreciación de los directivos posee una validez innegable. Aunque será mayormente eficaz contar con un sustento más sólido que justifique la necesidad. Una inversión de tal magnitud así lo requiere. Por mencionar un ejemplo, sería positivo revisar, en orden a clarificar el provecho de la instauración, si en las sedes regionales del banco el estrés ha aumentado el costo de la póliza del seguro médico que la empresa paga a sus empleados.

# BIBLIOTECA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

3. Existen otras circunstancias que determinaron el éxito del programa. La apertura de gimnasios en las mismas sedes fue una de ellas. ¿Se podrá igualmente hacer estas adecuaciones/inversiones en los estados? Los corporativos regionales no son muchos. Incluso, hay locaciones que únicamente cuentan con un director y dos subdirectores. ¿Se abrirá un gimnasio en estos casos? ¿Habrá sesiones para tres personas? ¿El gasto se encuentra justificado? Si no es así, ¿se generará una percepción de inequidad entre los centros?

4. Con todo, sopeso importante implantar un programa de salud. No necesariamente el PSBI con las características actuales. Por un lado, los buenos resultados abonan a tal decisión. Por otro, el sector financiero es conocido por sus altos índices de estrés. Seguramente el escenario de crisis que se presenta actualmente será una agravante del padecimiento. Mejor aún, pues implantar un programa como éste, cuando los tiempos son complicados, podría leerse como la preocupación de la organización por cuidar a sus directivos. Se crece con ello en fidelidad y al mismo tiempo se prepara el terreno para enfrentar la escabrosa situación que los mercados anuncian. Una idea más al respecto: durante el 2007 y 2008, Scotiabank se colocó en el onceavo lugar dentro de los resultados de la encuesta *Great Place to Work*. El PSBI podría significar un elemento medular para que la empresa continuara ascendiendo en el *ranking*.

Pese a lo anterior, el PSBI para directores puede resultar una navaja de doble filo —si únicamente se implementa para altos mandos. El empleado podría pensar: “¿por qué sólo ellos?”, “yo no soy director y también me encuentro estresado”, “¿Acaso no soy fundamental para el banco?”. Siendo así, ¿puede la organización implantar el servicio para sus más de 9000 empleados?

5. Considero que la estrategia ha de beneficiar a todos los colaboradores de la institución, lo cual no implica cubrir a todos los empleados bajo el mismo esquema. Más que un programa concreto, como fue el caso del PSBI, Scotiabank podría generar una “Cultura de la salud”, lo cual conlleva más que un esquema único, semestral e

inflexible. Se trata de impulsar, desde la misma Área de Comunicación Institucional pero con la colaboración de todas las áreas del Banco, una campaña permanente de salud que se concretará —según las necesidades, el contexto y los presupuestos— en distintas acciones: conferencias, programas médicos, torneos de algún deporte, boletines para todo el personal, etc. Incluso, estableciendo soluciones, desde el área de Recursos Humanos, como “tiempo flexible”; para hacer más dúctil la jornada laboral, o el “trabaja desde tu casa”. De esta manera, será posible masificar un programa sin costos tan altos y tropicalizado según las necesidades de cada región.

6. La campaña ha de considerar, igualmente, los beneficios directos que reporta a la organización. Sabemos que una persona que maneja de forma conveniente su estrés es más productiva. Es cierto. Sin embargo, cuánto representan para la organización, en dinero o en *horas hombre*, estos beneficios. En consecuencia, Scotiabank tendrá elementos más contundentes para determinar hasta qué punto continuar invirtiendo.

7. Finalmente, cuando la cultura de la salud arraigue en la empresa, incluso podría utilizarse como publicidad; interna y/o externa. Así como lo han hecho con los resultados de la encuesta *Great Place to Work*, también podrían —aprovechando el contexto actual de crisis en el que las personas buscan mayor seguridad en sus inversiones— decir que los ejecutivos del banco “meditan” con detenimiento qué hacer para obtener más beneficios con el dinero del cliente.

#### IV. BIBLIOGRAFÍA

##### Libros:

ERSKINE, James, LEENDERS, Michel: *Case research: The case writing process*, third edition, School of Business Administration – The University of Western Ontario, London, Ontario, 1989.

##### Artículos de periódico:

FREGOSO, Juliana: “¿Empleados eficientes o suicidas potenciales?” en *Periódico Excelsior*, México, 8 de junio de 2007.

##### Fuentes:

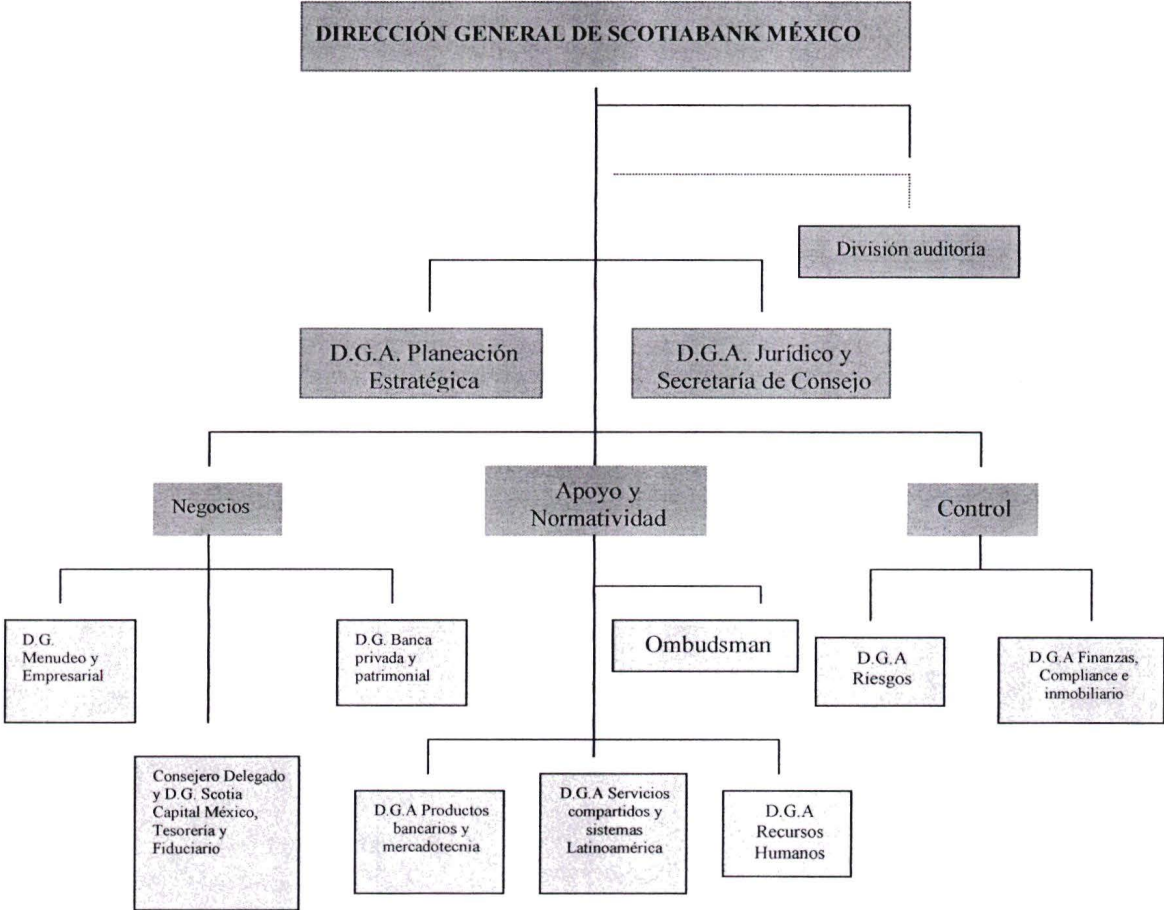
I. Entrevista realizada a Daniela SÁNCHEZ MUÑIZ, Ejecutiva del Área de Comunicación Institucional del Grupo Scotiabank México, 9 de marzo de 2009.

II. Historia, Misión, Visión y Valores de *Scotiabank*, consultado en:

- [www.scotiabank.com.mx/QuienesSomos/quien/Quienes/Historia/Pages/Quienes\\_somos.aspx](http://www.scotiabank.com.mx/QuienesSomos/quien/Quienes/Historia/Pages/Quienes_somos.aspx) (México, 18 de Marzo de 2009).
- [http://scotiabank.com/cda/content/0,1608,CID9919\\_LIDen,00.html](http://scotiabank.com/cda/content/0,1608,CID9919_LIDen,00.html) (México, 18 de marzo de 2009).

III. LÓPEZ ROSETTI, Rafael: “El estrés, la epidemia de siglo XXI”, en *Clarín.com*, Sección Salud, publicado el 10 de octubre del 2004 y consultado el 15 de marzo del 2009 en [www.clarin.com/diario/2004/10/10/sociedad/s-846967.htm](http://www.clarin.com/diario/2004/10/10/sociedad/s-846967.htm).

**ANEXO 1. Organigrama del Grupo Scotiabank México.**



## ANEXO 2. Metas y objetivos del PSBI

Las metas y objetivos del programa se definieron en conjunto con Pulso Consciente y, en buena medida, fueron consecuencia de la primera entrevista realizada al público seleccionado.

Objetivo	Meta
<b>Objetivos relacionados al estrés</b>	
<i>(a) Reducir el dolor de cabeza relacionado con estrés</i>	Eliminar en un 80% del público seleccionado el síntoma del estrés manifestado en dolor de cabeza.
<i>(b) Reducir el dolor de espalda</i>	Eliminar en un 50% del público seleccionado el dolor de espalda.
<i>(c) Reducir la ansiedad</i>	Controlar la ansiedad para que llegue a un 90% en el público seleccionado.
<i>(d) Reducir la irritabilidad</i>	Eliminar la irritabilidad para que llegue a un 90% en el público seleccionado.
<b>Objetivos relacionados al reporte médico</b>	
<i>(e) Controlar los Triglicéridos</i>	Controlar los Triglicéridos del público seleccionado en un 50%.
<i>(f) Controlar el colesterol</i>	Controlar el colesterol del público seleccionado en un 60%.
<i>(g) Controlar Hipertensión</i>	Eliminar la hipertensión del público seleccionado en un 20%.

---

<i>(h) Controlar el riesgo cardiovascular</i>	Eliminar el riesgo cardiovascular del público seleccionado en un 50%.
---	---

**Objetivos relacionados a la satisfacción y asistencia**

<i>(i) Participación general del programa (grado de asistencia)</i>	Lograr un grado de asistencia del 50% del público objetivo.
---	---

---

<i>(j) Satisfacción del programa</i>	Alcanzar una satisfacción de un 50% del público objetivo.
--------------------------------------	---

**ANEXO 3. Campaña de comunicación: actividad, propósito y mensaje clave.**

Lanzamiento	Actividad o Propósito	Mensajes clave
<i>(a) Cartas de invitación a los participantes.</i>	Acudir a las conferencias.	Corre por tu salud.
<i>(b) Boletín Especializado sobre Salud y Bienestar.</i>	Brindar información al personal directivo del Distrito Federal sobre los beneficios de una alimentación balanceada, el ejercicio y las técnicas antiestrés.	Información sobre los beneficios de una salud integral: alimentación balanceada, ejercicio constante, técnicas antiestrés.  Información sobre los riesgos para la salud física y mental si no se tiene una alimentación balanceada, ejercicio constante y/o técnicas antiestrés.
<i>(c) Asesoría personalizada en el área de comedores sobre nutrición, acondicionamiento físico, técnicas de relajación y antiestrés</i>	Brindar la oportunidad al personal directivo del D.F. de consultar sus dudas personales sobre cómo lograr un balance entre la salud física y mental y el trabajo.	Satisfacer dudas sobre cómo lograr una salud integral: alimentación balanceada, ejercicio constante, técnicas antiestrés.
<i>(d) Conferencias en auditorio de Plaza Central sobre nutrición, acondicionamiento físico, técnicas de</i>	Brindar información útil e interesante al personal directivo del área metropolitana sobre cómo lograr un balance entre la salud física y mental y el	Los temas de las conferencias antes mencionados en el apartado anterior.

Lanzamiento	Actividad o Propósito	Mensajes clave
<i>relajación y antiestrés</i>	trabajo.	
<i>(e) Correos electrónicos con flashes informativos sobre salud y bienestar</i>	Brindar información útil y rápida al personal directivo del D.F. sobre cómo lograr un balance entre la salud física y mental y el trabajo.	Información sobre los beneficios de una salud integral: alimentación balanceada, ejercicio constante, técnicas antiestrés.  Información sobre los riesgos para la salud física y mental si no se tiene una alimentación balanceada, ejercicio constante y/o técnicas antiestrés.
<i>(f) DVD de relajación y de yoga chair (audio)</i>	Brindar material de relajación y yoga al personal directivo inscrito en el PSBI para que realicen por su parte dichos ejercicios.	Material de relajación y de yoga chair para el PSBI.
<i>(g) Folleto sobre el plan de salud y bienestar integral</i>	Brindar al personal directivo inscrito en el PSBI una visión general del concepto del programa, sus objetivos y beneficios para la salud física y mental, así como los diversos componentes que lo integran.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Concepto del PSBI;</li> <li>•Objetivos del PSBI;</li> <li>•Beneficios para la salud física y mental del personal directivo;</li> <li>•Componentes del PSBI (Consulta nutricional, técnicas antiestrés, asesoría de salud, seguimiento médico, acondicionamiento físico).</li> </ul>

Lanzamiento	Actividad o Propósito	Mensajes clave
<i>(h) Conferencia en la planeación estratégica trimestral</i>	Brindar información útil e interesante, así como realizar ejercicios de relajación con los Directores Generales de Área, con el fin de difundir el PSBI y sus beneficios para la salud física y mental y el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Conferencia sobre estrés</li> <li>•Ejercicios de yoga chair</li> </ul>
<i>(i) Conferencia en kick off de Anatol Von Hahn, director del Grupo Scotiabank México.</i>	Brindar información útil e interesante con el fin de difundir el PSBI y sus beneficios para la salud física y mental y el trabajo	<p>Difundir el PSBI mediante información sobre los beneficios de una salud integral: alimentación balanceada, ejercicio constante, técnicas antiestrés.</p> <p>Información sobre los riesgos para la salud física y mental si no se tiene una alimentación balanceada, ejercicio constante y/o técnicas antiestrés.</p>
<i>(j) Reunión final del primer grupo de directores(as) inscritos en el PSBI</i>	Reconocer la asistencia de los directores inscritos en el PSBI, así como dar a conocer los resultados finales del mismo.	Reconocimiento a los directores que cumplieron con la asistencia requerida y presentación de los beneficios del PSBI en los directores que asistieron regularmente al programa.

**ANEXO 4. Cuestionario final para evaluar los resultados del PSBI.**

<b>Pregunta</b>	<b>Resultados</b>
<i>(a) ¿Cómo calificarías tu experiencia en el PSBI?</i>	70%: muy satisfactoria. 30%: satisfactoria.
<i>(b) ¿Cómo calificarías el check up que otorga el PSBI?</i>	45%: muy satisfactorio. 44%: satisfactorio. 4%: nada satisfactoria. 7%: no respondió.
<i>(c) ¿Cómo calificas el seguimiento médico que otorga el PSBI?</i>	63%: muy satisfactoria 33%: satisfactoria. 4%: no respondió.
<i>(d) ¿Cómo calificas el acondicionamiento físico del PSBI?</i>	59%: muy satisfactorio. 26%: satisfactorio. 15%: No respondió.
<i>(e) ¿Cómo calificas las sesiones antiestrés del PSBI?</i>	66%: muy satisfactorio. 19%: satisfactorio. 15%: No respondió.
<i>(f) ¿En qué medida calificas que el PSBI te ha ayudado a mejorar tu salud?</i>	44%: muy satisfactorio. 56%: satisfactorio.
<i>(g) ¿Cuál ha sido el grado de tu asistencia al PSBI?</i>	70%: muy satisfactorio. 15%: satisfactorio. 4%: nada satisfactoria. 11%: No respondió.
<i>(h) ¿Te gustaría continuar asistiendo al PSBI?</i>	96%: sí. 4%: no.

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## FECHA DE DEVOLUCION

El lector se obliga a devolver este libro antes del vencimiento de préstamo señalado por el último sello

PRESTAMO		RENOVACION



DOCT4233743