



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**ESTUDIO DE ALTERNATIVAS PARA LA
PRESTACIÓN DE SERVICIO DE COMEDOR A LOS
EMPLEADOS DE UNA EMPRESA: EL CASO DEL
BANCO DE MÉXICO**

TESIS PROFESIONAL

LAURA ELENA ALVARADO SÁNCHEZ



MÉXICO, D. F.

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

ESTUDIO DE ALTERNATIVAS PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIO DE COMEDOR A LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA: EL CASO DEL BANCO DE MÉXICO

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

LAURA ELENA ALVARADO SÁNCHEZ

ASESOR:

L.A., L.C., M.A. RAFAEL RODRÍGUEZ CASTELÁN



MÉXICO, D. F.

2009

AGRADEZCO

A mis padres por haberme proporcionado los cimientos de la educación que me sostuvieron para llevar a buen término mis estudios de licenciatura.

Al profesor Rafael Rodríguez Castelán por haber aceptado dar su respaldo a este trabajo de tesis.

A todos mis profesores, desde el nivel básico, intermedio y superior, por sus enseñanzas.

A la UNAM.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	3
1 ANTECEDENTES.....	7
1.1 Antecedentes históricos del Banco de México	8
1.2 El Banco de México hoy	13
1.2.1 Finalidades, Misión y Funciones	13
1.2.2 Visión	14
1.2.3 Valores	16
1.2.4 Organización	19
2 MARCO CONCEPTUAL: IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL BANCO DE MÉXICO.....	25
2.1 Motivación y comportamiento de las personas.....	27
2.1.1 Motivación	29
2.1.2 Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg.....	33
2.1.3 Equilibrio y el comportamiento humano	34
2.1.4 El Análisis Costo/Beneficio como Modulador de Conductas	35
2.2 El Benchmarking.....	37
3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.1 Objetivo.....	54
3.2 Planteamiento de la Hipótesis	55

Estudio de alternativas para la prestación de servicio de comedor a los empleados de una empresa: el caso del Banco de México

3.2.1	Definición de variables	56
3.3	Recopilación de la información	64
4	EL SERVICIO DE COMEDOR EN EL BANCO DE MÉXICO	66
4.1	Características	66
4.2	Funcionamiento	67
4.3	Costo del servicio.....	73
4.4	Costos de otras opciones	76
4.5	Valoración de los empleados del Banco de México del servicio de comedor.....	78
4.5.1	Antecedente	78
4.5.2	Valoración actual.....	80
4.5.3	Determinación de la muestra	81
5	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	84
5.1	Interpretación de resultados	84
6	CONCLUSIONES	97
	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	102
	Fuentes de Información Electrónicas	103
	A N E X O S	104

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones modernas exitosas, sobre todo aquellas dedicadas a la provisión de servicios, son cada vez más dependientes de la calidad de sus recursos humanos. Por ello, la atracción y retención del capital humano es un asunto que siempre les ha preocupado, aún más a aquellas que buscan la excelencia. Esta premisa ha cobrado mayor relevancia hoy día, debido a que vivimos en una economía basada en el conocimiento, en la que para las nuevas generaciones de trabajadores la estabilidad en el empleo es importante pero ya no es suficiente; demandan autonomía, participación en la toma de decisiones, que el liderazgo se ejerza a través de la persuasión y los incentivos, y que la organización les proporcione tanto un sentido de pertenencia.

Ya no basta con ofrecer únicamente una buena paga por el trabajo realizado, los nuevos esquemas de incentivos deben pugnar por proporcionar remuneraciones justas, que reconozcan el desempeño sobresaliente y promuevan el desarrollo personal y el compromiso con la organización. También deben comprender un paquete de beneficios que apunte y complemente al salario como herramienta para atraer, retener y desarrollar al personal. Dentro de estos beneficios están los programas de capacitación, un esquema de aseguramiento de salud, fondos de ahorro, esquema de pensiones,

vacaciones, préstamos, actividades culturales y deportivas, servicio de comedor, y guarderías infantiles, entre otros.

Todos estos esfuerzos significan una inversión monetaria por parte de las organizaciones. Qué tanto conviene o no gastar en proporcionar esos beneficios extra es un tema relevante y que vale la pena analizar.

De los beneficios adicionales a los sueldos, son de especial interés aquellos que no constituyen un aporte monetario que incremente la liquidez de los empleados. Nos referimos a esos que se conocen comúnmente como prestaciones “en especie”, donde lo que reciben los trabajadores es un servicio, como en el caso de las guarderías infantiles o el comedor.

El presente trabajo de investigación tiene el propósito de analizar la prestación del servicio de comedor en una de sus modalidades, que consiste en emplear recursos propios de la organización, tanto presupuestales como humanos y de infraestructura y evaluar su idoneidad en comparación con otras alternativas. Se eligió el caso particular del Banco de México, que es una institución pública muy importante en la vida económica de nuestro país, que para su funcionamiento adecuado depende de contar con el personal especializado que requiere y que históricamente se ha caracterizado por una política activa para atraer y retener a sus trabajadores.

Este trabajo constará de seis capítulos. El primer capítulo contiene una breve semblanza histórica del Banco de México, sus funciones, su Misión y Visión y cómo está organizado para cumplir con sus atribuciones.

En segundo capítulo, el Marco Teórico, se establecerá la importancia que tienen los recursos humanos para las organizaciones, y en particular para el Banco de México; también expone algunas teorías que explican la motivación y cómo puede ser usada en la administración de las organizaciones para influir en el comportamiento de las personas. Por último, se ofrece una visión general del tema del benchmarking, del cual se usarán posteriormente algunos conceptos para apoyar la comprobación de la hipótesis de este trabajo.

En el tercer capítulo se plantea la hipótesis de trabajo de esta investigación y se define la metodología a seguir para demostrarla.

El cuarto capítulo contiene la descripción sucinta del servicio de comedor en el Banco de México.

En el quinto capítulo se presentan los resultados obtenidos en la investigación documental y de campo sobre las condiciones en que se presta el servicio de comedor en el Banco de México y en algunos establecimientos cercanos que pudieran ser alternativas para los trabajadores.

Estudio de alternativas para la prestación de servicio de comedor a los empleados de una empresa: el caso del Banco de México

Por último, en el sexto capítulo se dan a conocer las conclusiones, derivadas de la demostración de la hipótesis, que puedan servir como lineamientos para la toma de decisiones con respecto a la conveniencia de proporcionar determinados beneficios.

1 ANTECEDENTES

El Banco de México es una institución de gran prestigio y tradición en nuestro país, que desde sus inicios se ha ido forjando una reputación como excelente lugar para trabajar. Para ello, ha desarrollado a lo largo de los años un sistema de incentivos laborales que comprende un paquete de prestaciones superiores a las de la Ley, entre las que destaca un servicio de comedor con altos niveles de calidad para sus empleados que hasta el día de hoy es un importante factor para atraer personal a trabajar en la Institución. Como se demostrará más adelante, resulta muy atractivo contar con un lugar para comer que esté en el propio centro de trabajo, que resulte limpio y cómodo, donde los alimentos sean variados y suficientes, estén bien preparados y sobre todo, que no le cuesten al empleado.

Si bien existen diversas alternativas para que un patrón le proporcione el servicio de comedor a sus empleados, en caso de que esté incluido en su paquete de prestaciones, en este trabajo vamos a analizar la forma en que el Banco de México brinda este servicio, y buscaremos demostrar si alguna otra opción puede resultar tan provechosa como ésta parece ser. Para conseguirlo, primero debemos tratar de, en lo posible, entender a esta Institución y de poner en contexto la importancia que tiene esta prestación en el Banco.

1.1 Antecedentes históricos del Banco de México

Durante la Revolución, se desmoronó el sistema monetario mexicano establecido durante el porfiriato, ya que cada jefe revolucionario emitía sus propios billetes, vales y cartones para allegarse fondos de campaña. Estas emisiones de moneda, denominadas genéricamente "bilimbiques", únicamente valían en tanto su emisor ejercía el poder y la autoridad en una determinada región. Además, se devaluaban continuamente, por lo que la gente los rechazaba como medio de pago, lo que contribuyó a acrecentar el problema monetario de México resultando en un caos económico con brotes de hiperinflación.¹

Con la reconstrucción de la República surgió la necesidad de restablecer el sistema monetario en el país. Para lograrlo, el primer paso fue la declaración de quiebra y la liquidación de los antiguos bancos porfirianos y el segundo, el establecimiento de un nuevo banco emisor.

En el artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, promulgada en febrero de 1917, se establece que el monopolio de la emisión correspondería a un Banco Único bajo control

¹ Heath, Jonathan, *Para entender El Banco de México*, Nostra Ediciones, primera edición, México 2007

gubernamental; éste tendría entre sus funciones primordiales la emisión de billete.² No obstante, no fue sino hasta ocho años después que el Banco de México se inauguró, el 1 de septiembre de 1925, en un acto presidido por Plutarco Elías Calles. Las funciones que tendría el recién creado Instituto consistían en la facultad en exclusiva de crear moneda, tanto mediante la acuñación de piezas metálicas como a través de la emisión de billetes; la regulación de la circulación monetaria, de los tipos de interés y del cambio sobre el exterior. Asimismo, se le confirió carácter de agente, asesor financiero y banquero del Gobierno Federal, aunque se dejó en libertad a los bancos comerciales para asociarse o no con el Banco de México.

Además de estos atributos, se le otorgaron facultades para operar como institución ordinaria de crédito y descuento. En estos años, el Banco de México era un banco entre otros. Tenía algunas funciones de banco central, pero todavía no se consolidaba como tal.

En medio de la crisis económica internacional que comenzó en 1929, se promulgó la Ley Monetaria en julio de 1931 por la cual se desmonetiza el oro en el país. Posteriormente, con la promulgación de una nueva Ley Orgánica para el Banco de México se le retiraron las facultades para operar como banco comercial, se hizo obligatoria la

²http://www.banxico.org.mx/billetesymonedas/didactico/billetes_FabCaractHis/hst_billete_mexicano.html#bcosprivados

asociación del resto de los bancos que operaban en el país con el Instituto Central y se flexibilizaron las reglas para la emisión de billetes.

Una vez conseguida la aceptación del billete emitido por el Banco de México, se abrió el camino para que pudiera cumplir las funciones señaladas en su nueva Ley Orgánica: regular la circulación monetaria, la tasa de interés y los cambios sobre el exterior; encargarse del servicio de la Tesorería del Gobierno Federal; centralizar las reservas bancarias y convertirse en banco de los bancos y en prestamista de última instancia. Se puede decir que es en estos años que el Banco de México se consolida como un banco central.

Al terminar la Segunda Guerra Mundial y con la creciente estabilidad internacional, el Banco de México adquiere otras obligaciones, como promover el desarrollo económico mediante el encaje legal de la banca comercial, con lo que se fomenta el crecimiento en la agricultura, la ganadería y la vivienda. Comienza aquí el lapso conocido como “desarrollo estabilizador” (1954-1970), en donde crecieron de forma ininterrumpida el ingreso per-cápita y los salarios.

A principios de la década de los años setenta se producen dos fenómenos que causarían una gran inestabilidad en el sistema monetario internacional: el abandono de los regímenes de tipo de cambio fijo por parte de las economías desarrolladas y el aumento

inesperado de los precios del petróleo. Lo anterior resultó en la aparición de altas tasas de inflación en las principales economías desarrolladas. Este era un fenómeno que no se había visto a nivel internacional desde la época previa a la segunda guerra mundial. La economía mexicana, cada vez más involucrada en la economía global, sufrió la inestabilidad internacional. Esto, aunado a la falta de previsión de las autoridades originó dos severas crisis de balanza de pagos en 1976 y 1982. A partir de 1983, los esfuerzos del Banco de México se dirigieron a controlar la inflación, a corregir los desequilibrios de la economía y a procurar la recuperación de la confianza de los agentes económicos.

En 1985 se expidió una nueva Ley Orgánica para el Banco de México, que incorporó la facultad de fijar límites adecuados al financiamiento que pudiese otorgar la Institución. También otorgó al Banco la posibilidad de emitir títulos de deuda propios para fines de regulación monetaria, y liberó a la reserva monetaria de restricciones con la desaparición del encaje legal.³ No obstante, en el período comprendido entre 1983 y 1994, debido a la fragilidad de las finanzas públicas, no hubo sino intentos fallidos por controlar la inflación.

El Banco de México obtuvo su autonomía a partir del 1 de abril de 1994. En términos prácticos, la autonomía del Banco de México

³ <http://www.banxico.org.mx/acercaBM/semblanzaHistorica/SemblanzaHistorica.html>

implica que ninguna autoridad pueda exigirle la concesión de crédito, ni siquiera el Ejecutivo, lo que garantiza el control del Instituto Central sobre el monto del dinero en circulación. La finalidad de la autonomía es que la operación del Banco Central esté enfocada, sin presiones de tipo alguno, a la conservación del poder adquisitivo de la moneda nacional.

La autonomía del Banco de México está sustentada en tres pilares: el primero de ellos es de naturaleza legal, constituido en su parte medular con el mandato constitucional que establece que la misión prioritaria de la institución es la procuración del mantenimiento del poder adquisitivo de la moneda nacional. Este objetivo está también especificado en la ley actualmente en vigor del Banco de México, promulgada a finales de 1993 y se traduce en las finalidades y funciones del Banco. El segundo pilar reside en la forma en que está integrada la Junta de Gobierno y las normas a que está sujeto su funcionamiento. Como se verá, la Junta de Gobierno es un órgano colegiado cuyos integrantes son propuestos por el Ejecutivo y ratificados por el Senado para períodos escalonados. Sólo pueden ser destituidos por las razones expresamente establecidas en la Ley. El tercer pilar es la independencia administrativa que la ley concede al Banco Central. Aquí es importante recalcar que por la naturaleza de sus funciones (principalmente la emisión de moneda), el Banco de México goza de una autonomía presupuestal de la que carecen otros órganos constitucionales autónomos como son el Instituto Federal

Electoral, la Comisión Nacional de Derechos Humanos o el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. La reforma legal que entró en vigor en 1994 otorga al Banco de México las características de un banco central moderno, enfocado en un objetivo prioritario: lograr la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda nacional, es decir, al Banco se le encomendó la misión de combatir la inflación.

1.2 El Banco de México hoy

1.2.1 Finalidades, Misión y Funciones

El Banco de México tiene su fundamento legal en su propia Ley, que fue promulgada para cumplir con lo que establecen los párrafos sexto y séptimo del artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En el artículo 2° de la Ley del Banco de México quedan establecidas las finalidades de esta institución:

El Banco de México tendrá por finalidad proveer a la economía del país de moneda nacional. En la consecución de esta finalidad tendrá como objetivo prioritario procurar la estabilidad del poder adquisitivo de dicha moneda. Serán también finalidades del Banco promover el sano desarrollo del sistema financiero y propiciar el buen funcionamiento de los sistemas de pagos.

De este artículo de la Ley se desprende la Misión de la Institución, tal y como está expresada en su página de internet.

El Banco de México, es el banco central del Estado Mexicano, constitucionalmente autónomo en sus funciones y administración, cuya finalidad es proveer a la economía del país de moneda nacional. En el desempeño de esta encomienda tiene como objetivo prioritario procurar la estabilidad del poder adquisitivo de dicha moneda. Adicionalmente, le corresponde promover el sano desarrollo del sistema financiero y propiciar el buen funcionamiento de los sistemas de pagos.⁴

1.2.2 Visión

La Misión del Banco está claramente determinada por el mandato que le confiere el marco legal que lo dio origen y al cual está sujeto. Por ser una entidad de derecho público, sólo puede hacer lo que la Ley expresamente le autoriza. Sin embargo, es en la manera en que se cumple con el mandato que los administradores del Banco pueden influir e imprimir un sello personal. Esto se hace mediante la formulación de una visión institucional. La visión de largo plazo del Banco de México es la de ser reconocido como uno de los mejores y más transparentes bancos centrales del mundo.

La visión necesariamente debe ser una formulación de muy alto nivel, por lo que es necesario establecer referencias más concretas para guiar las labores de la organización. Para el Banco de México, estas referencias son: a) un banco central de categoría mundial cimienta su credibilidad en el cumplimiento de su mandato; b) decide y opera con independencia de criterio para mejor servir al interés público; c) utiliza

⁴ <http://www.banxico.org.mx/acercaBM/MisionVision/MisionyVision.html>

eficientemente los recursos públicos que se le confían y rinde cuentas de manera oportuna a la sociedad y, d) con base en su prestigio, influye en la formación de la opinión pública, aun en temas que si bien no son directamente parte de su mandato, le son afines.⁵

Para la consecución de esta visión, el Banco Central se ha propuesto cumplir varias condiciones:

- Contar con procesos de toma de decisiones y de definición de responsabilidades claramente definidos.
- Incorporar las mejores prácticas en la ejecución de sus procesos operativos.
- Evaluar y administrar riesgos en un marco de controles prudenciales efectivos.
- Promover la investigación de calidad y pertinencia en temas diversos, además de los monetarios y financieros.
- Producir y difundir información confiable, oportuna y de calidad.
- Comunicar transparentemente, al interior y al exterior de la organización, las razones de sus decisiones.
- Educar al público en general, a las autoridades y a los mercados en cuanto a la importancia de la estabilidad,

⁵ <http://www.banxico.org.mx/acercaBM/MisionVision/MisionyVision.html>

monetaria y financiera, señalando los alcances y limitaciones de la política monetaria.

- Procurar un entorno laboral idóneo para formar, atraer y retener al mejor capital humano posible.

1.2.3 Valores

En la dirección que toman las organizaciones no sólo influye la visión que tengan los administradores, y su capacidad para que el resto del personal la comparta, sino también un conjunto de reglas no escritas que determinan la manera en que los integrantes de la organización se comportan. A este conjunto de reglas no escritas se les conoce como valores organizacionales. En el caso del Banco de México se cuenta con el sustento del siguiente conjunto de valores:

a) Dedicación al Interés Público, lo que requiere mantener siempre presente:

- Que las labores de cada uno de los empleados contribuyan al logro de los objetivos institucionales, en beneficio del país.
- Que la mejor forma de servir el interés público es mediante el cumplimiento eficaz de los mandatos legales, con transparencia, rendición de cuentas e independencia de criterio en la toma de decisiones.

b) Compromiso Ético, el cual exige del personal del Banco:

- Actuación acorde con principios como responsabilidad, honestidad, lealtad e imparcialidad, vigilando que éstos se manifiesten en todos los ámbitos.
- Uso racional de los recursos y salvaguarda de la información reservada y confidencial.
- Apertura a las opiniones de otros y expresión abierta de las propias.

c) Excelencia, lo que les obliga a:

- Preservar y fortalecer el prestigio del Banco.
- Poner el máximo empeño en desarrollar sus labores de manera diligente y eficiente.
- Adquirir y actualizar permanentemente las competencias inherentes al desempeño exitoso de sus funciones.

d) Innovación, que conlleva:

- Pensamiento creativo para encontrar soluciones y nuevas formas de trabajar mejor.
- Apertura al cambio para incorporar esquemas de trabajo superiores.

e) Trabajo en Equipo, que implica:

- Un ambiente participativo y de cooperación que permita sumar habilidades, competencias y talentos.
- Una circulación más ágil y fluida de la información a fin de brindar a todos los empleados mejores condiciones para desarrollar sus funciones, así como para agregar calidad y valor a sus tareas.

La Visión, la Misión y los Valores determinan el marco de referencia que los administradores utilizan para dirigir el destino de las organizaciones. Sin embargo, como mencionamos, el Banco de México es una entidad de derecho público, por lo que su Ley establece, en su Artículo 3°, las funciones que podrá realizar para la consecución de sus finalidades, su Misión y su Visión:

El Banco desempeñará las funciones siguientes:

- I. Regular la emisión y circulación de la moneda, los cambios, la intermediación y los servicios financieros, así como los sistemas de pagos;
- II. Operar con las instituciones de crédito como banco de reserva y acreditante de última instancia;
- III. Prestar servicios de tesorería al Gobierno Federal y actuar como agente financiero del mismo;
- IV. Fungir como asesor del Gobierno Federal en materia económica y, particularmente, financiera;
- V. Participar en el Fondo Monetario Internacional y en otros organismos de cooperación financiera internacional o que agrupen a bancos centrales, y

- VI. Operar con los organismos a que se refiere la fracción V anterior, con bancos centrales y con otras personas morales extranjeras que ejerzan funciones de autoridad en materia financiera.

1.2.4 Organización

Para el cumplimiento de sus funciones y su administración, la Ley establece que el Banco de México cuente con una Junta de Gobierno y un Gobernador.

La Junta de Gobierno está integrada por cinco miembros que son designados por el Presidente de la República y aprobados por la Cámara de Senadores o de la Comisión Permanente, en su caso;⁶ de entre ellos, el Ejecutivo Federal nombra al Gobernador, quien preside a la Junta.⁷ Al resto de los integrantes de la Junta de Gobierno se les denomina Subgobernadores. Para evitar que alguna autoridad les pueda pedir la renuncia o acción similar por algún desacuerdo en materia de política monetaria,⁸ se ha asegurado que sólo puedan ser removidos por causas graves, por ello, los períodos de sus nombramientos tienen una duración y escalonamiento tal que permiten el ejercicio autónomo de sus funciones, a saber: El cargo de Gobernador dura seis años y el de Subgobernador, ocho años. El

⁶ Heath, Jonathan, *Para entender El Banco de México*, Nostra Ediciones, primera edición, México 2007

⁷ Fuente: Ley del Banco de México

⁸ Heath, Jonathan, *Para entender El Banco de México*, Nostra Ediciones, primera edición, México 2007

periodo del Gobernador comienza el primero de enero del cuarto año calendario del periodo correspondiente al Presidente de la República. Los periodos de los Subgobernadores son escalonados, sucediéndose cada dos años e iniciándose el primero de enero del primer, tercer y quinto año del periodo del Ejecutivo Federal. Los miembros de la Junta de Gobierno pueden ser reelegidos más de una vez siempre y cuando no tengan 65 años cumplidos al momento de la ratificación (Ley del Banco de México, artículo 40).

En la Ley del Banco de México están definidas las funciones de la Junta de Gobierno: las relacionadas con la emisión de moneda nacional incluyen la determinación de las características de los billetes y monedas, autorización de las órdenes de acuñación de moneda y fabricación de billetes. También le corresponde fijar las políticas y criterios conforme a los cuales el Banco realiza sus operaciones; resolver sobre el otorgamiento de crédito del Banco al Gobierno Federal; determinar las características de los valores a cargo del Gobierno Federal y las condiciones en que se coloquen estos títulos; aprobar las exposiciones e informes del Banco y de los miembros de la Junta de Gobierno sobre las políticas y actividades del Banco. Todas estas constituyen las funciones de autoridad del Banco. En lo que toca a las actividades para la correcta operación interna del Banco le corresponde a la Junta de Gobierno aprobar los estados financieros correspondientes a cada ejercicio, así como los estados de cuenta consolidados mensuales; emitir normas y criterios generales a

los que deberá sujetarse la elaboración y ejercicio del presupuesto de gasto corriente e inversión física del Banco; aprobar las Condiciones Generales de Trabajo que deben observarse en las relaciones entre el Banco y su personal; aprobar el Reglamento Interior del Banco; y actividades relacionadas con nombrar y remover al Secretario de la Junta de Gobierno y a los funcionarios que ocupen los primeros tres niveles jerárquicos del Banco; y resolver sobre otros asuntos que el Gobernador someta a su consideración.

Al Gobernador del Banco de México le corresponden las funciones relacionadas con la administración del Banco, su representación legal; ejecutar los acuerdos de la Junta de Gobierno; fungir como apoderado y delegado fiduciario; ser el enlace entre el Banco y la Administración Pública Federal; ser vocero del Banco (puede delegar esta función en los Subgobernadores), constituir consejos regionales; acordar el establecimiento, cambio y clausura de sucursales; designar y remover a los apoderados y delegados fiduciarios; nombrar y remover al personal del Banco; y fijar, conforme a los tabuladores aprobados por la Junta de Gobierno, los sueldos del personal y aprobar los programas que deban aplicarse para su capacitación y adiestramiento.

Para el desempeño de las funciones encomendadas por la Ley, el Gobernador se apoya en las unidades siguientes:

Áreas encargadas de las funciones sustantivas del Banco de México (ejercen las funciones de autoridad del Banco de México):

Dirección General de Operaciones de Banca Central

Dirección General de Investigación Económica

Dirección General de Análisis del Sistema Financiero

Dirección General de Emisión

Áreas de apoyo (proveen la infraestructura y los servicios necesarios para que el Banco pueda cumplir con sus funciones de autoridad):

Dirección General Jurídica

Dirección General de Administración

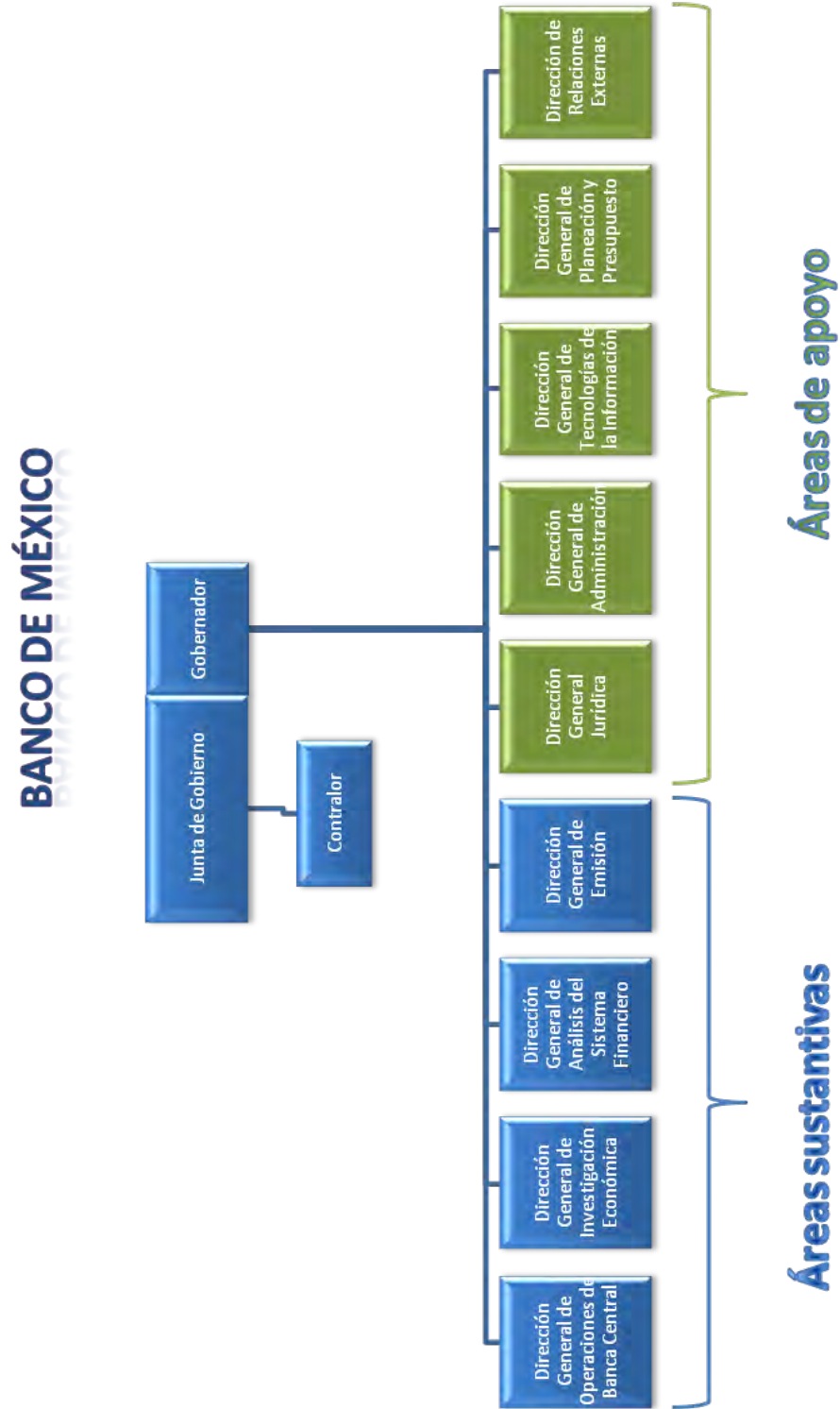
Dirección General de Tecnologías de la Información

Dirección General de Planeación y Presupuesto

Dirección de Relaciones Externas

Además, el Banco de México cuenta con un Contralor que tiene las funciones de órgano de control interno y depende de la Junta de Gobierno y no del Gobernador para garantizar su independencia respecto del administrador de la institución.

Estudio de alternativas para la prestación de servicio de comedor a los empleados de una empresa: el caso del Banco de México



En el cumplimiento de sus mandatos legales, el Banco de México provee servicios públicos muy importantes; para lo que requiere de buenas prácticas de gobierno corporativo, una organización adecuada, infraestructura y servicios de apoyo eficientes para su buen funcionamiento. En este esquema, el capital humano cada vez más especializado se convierte en su insumo más importante. Para asegurarse de contar con él, el Banco debe generar esquemas efectivos de formación de capital humano, así como perfeccionar los incentivos para atraer, desarrollar y retener a personal de la más alta calidad, promoviendo las oportunidades de avance profesional en la Institución.

2 MARCO CONCEPTUAL: IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL BANCO DE MÉXICO

Desde el punto de vista de los Recursos Humanos, una organización es viable no sólo si capta y emplea sus recursos humanos de manera adecuada, sino que los mantiene también en la organización. El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo. La compensación remuneración y los planes de beneficios, forman parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus miembros, con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la organización y sentirla suya.⁹ Partimos del hecho que el servicio de comedor es un elemento del conjunto de todas esas contribuciones y recompensas que reciben los trabajadores, de manera tangible, por parte de las organizaciones.

En toda institución, el elemento más valioso está conformado por los seres humanos que la integran. En el caso del Banco de México, el contar con el mejor personal para el desarrollo de sus funciones es una de sus prioridades. En su Plan Estratégico 2007-2011 se establece que es una prioridad el “atraer, desarrollar y retener a

⁹ Teoría General de la Administración, Idalberto Chiavenato

personal de la más alta calidad...”¹⁰ Esto no es una moda reciente en el caso del Banco. Desde sus primeros años, quedó claro que por el alto grado de especialización de las funciones de banca central, el Banco no podría cumplir con su mandato si no contaba con el personal adecuado. Por la carencia de recursos humanos especializados en el mercado de trabajo nacional, el Banco tuvo que crear y desarrollar a su personal. Inclusive ahora, el mercado de trabajo de los “banqueros centrales” es muy estrecho, y no sólo en nuestro país, sino a nivel mundial. Se dice coloquialmente en el gremio que los banqueros centrales no se pueden comprar, hay que formarlos en casa. Por ello, desde su fundación, en el Banco de México se estableció un servicio civil de carrera. Junto con la Cancillería, el Banco es de las pocas instituciones del Estado Mexicano en el que dicho servicio ha existido de manera formal desde hace varias décadas.

Para que el servicio civil de carrera funcionara, no sólo había que atraer al mejor personal, sino desarrollarlo y sobre todo, retenerlo. Con este fin se instrumentó un paquete de remuneraciones y beneficios atractivos.¹¹ Resulta crucial para el Banco de México mantener presente el valor de esta “remuneración no pecuniaria” como

¹⁰ Publicación interna del Banco de México “A la Vanguardia. Plan Estratégico 2007-2011”

¹¹ Cabe señalar que la política de recursos humanos del Banco de México fue tan exitosa que pudo satisfacer su propia demanda de personal e inclusive proveer cuadros al resto de la economía. En particular, durante muchos años se consideró a la Institución como un semillero de altos funcionarios para el sector público.

elemento de atracción y retención del talento valioso, sobre todo en un contexto en el que aumentos significativos de la remuneración en efectivo tienen pocas perspectivas de viabilidad, ya que, si bien la remuneración directa del trabajador promedio del Banco puede considerarse más elevada que la del burócrata medio, el marco legal y normativo aplicable al Banco limita de manera importante el uso de la remuneración directa como instrumento de política salarial.¹² Por lo tanto, se instrumentaron otro tipo de beneficios para lograr los objetivos del Banco en materia de retención de recursos humanos. En particular destacan los préstamos al personal a tasas preferenciales, el servicio médico complementario al del Seguro Social y, en especial, la prestación del servicio de comedor para empleados en sus instalaciones, el cual es el objeto de estudio de este trabajo.

2.1 Motivación y comportamiento de las personas

En su búsqueda por atraer, retener y desarrollar a su capital humano, el Banco ha realizado revisiones y adecuaciones a sus esquemas de remuneración y beneficios, hasta los mecanismos de formación, gestión del desempeño, movilidad y desarrollo profesional.

Si bien el esquema de remuneraciones no es el único elemento que determina el ingreso de un trabajador a una organización, ni su

¹² Esta situación se complica aún más con la reciente modificación al artículo 127 constitucional, con la que se regulan los salarios de los titulares de organismos autónomos, incluido el Banco de México.

permanencia en ella, sí se encuentra entre los principales. Sin embargo, para ser verdaderamente eficaz, el esquema de remuneraciones debe acompañar y reforzar a los demás instrumentos con que cuenta la organización para identificar y recompensar las aportaciones de sus recursos humanos, distinguiendo entre éstos, las prestaciones en especie o servicios que recibe el personal, como el servicio de comedor, los seguros, el transporte o automóvil, entre otros.

A fin de contar con el entorno laboral requerido para lograr sus objetivos, el Banco declara que está instrumentando acciones para:

- Propiciar un clima de colaboración y respeto que estimule la diversidad de ideas, fomente la iniciativa personal, favorezca la innovación, induzca a compartir información y experiencias, y preserve el equilibrio entre la vida laboral y la privada.
- Consolidar los incentivos para atraer, desarrollar y retener los mejores talentos, abriendo espacios al crecimiento profesional y reconociendo sistemáticamente el mérito y el logro de objetivos.
- Estimular el desarrollo de habilidades y talentos, buscando que el personal mejore su capacitación sin importar la actividad a la que se dedique, así como ofrecer remuneraciones competitivas

y acordes con las responsabilidades de cada puesto y con la productividad de cada trabajador.¹³

El Banco se vale de estos instrumentos para motivar a sus empleados e influir en su comportamiento. Tal como han demostrado diversos estudios de la conducta humana, la motivación y la satisfacción de las necesidades juegan un rol muy importante en el desempeño individual, la productividad y, por consiguiente, en el clima organizacional. A continuación revisaremos algunos de los enfoques que han resultado de estos estudios, con la intención de que nos ayuden a evaluar la parte no cuantitativa de la prestación de un servicio.

2.1.1 Motivación

A lo largo de su historia, los seres humanos se han visto obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio. Esto se puede definir como estado de adaptación, que se refiere tanto a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, como a la

¹³ Documento “La Selección, Retención y Desarrollo de Capital Humano en el Banco de México: conceptos para discusión y establecimiento de consenso sobre políticas de Recursos Humanos” presentado por el Banco de México en la VIII Reunión sobre Administración de RH de Banca Central CEMLA y Banco de España Madrid, 2 – 5 Junio 2008

satisfacción de las necesidades de pertenecer a un grupo social, de autoestima y de autorrealización.

Cada vez que aparece una necesidad, se rompe el estado de equilibrio de las personas y se produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio, o sea, de restablecer el equilibrio. Esto se conoce como ciclo motivacional.¹⁴

Diversos autores han buscado dar una definición de la motivación, tarea que no es particularmente sencilla. Por ejemplo, Samuel C. Certo, nos dice que la motivación es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse de una forma que asegure el logro de una meta.¹⁵ Para Richard Daft, la motivación denota las fuerzas internas o externas que causan entusiasmo y perseverancia para emprender cierto tipo de acción.¹⁶ Según Idalberto Chiavenato, la motivación es la tensión persistente que lleva al individuo a alguna forma de

¹⁴ Stoner, James; Freeman Edward; Gilbert Jr., Daniel, *Administración*, Prentice Hall, sexta edición, México

¹⁵ Certo, Samuel C., *Administración Moderna*, México, Nueva Editorial Interamericana, 1984

¹⁶ Daft, Richard L., *Administración*, México, Thomson, 2004

comportamiento observando la satisfacción de una o más necesidades.¹⁷

La motivación es una característica dentro de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de las personas; por este aspecto, se le considera de gran importancia en el estudio de toda organización. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana, por lo que tiene una estrecha relación con el desempeño individual, la satisfacción y la productividad organizacional.

Entenderemos entonces que la motivación en general induce el comportamiento de un individuo hacia ciertas actitudes de compromiso y mejora continua para la satisfacción de las necesidades.

La motivación es también un instrumento que permite a los gerentes dar orden a las relaciones laborales en las organizaciones, esto es, si saben qué es lo que mueve a las personas que trabajan para ellos a actuar de determinada forma, pueden hacer las adaptaciones necesarias a las asignaciones y recompensas, así como a las políticas y reglas para lograr que los empleados continúen “funcionando” e incluso, con ello incrementar la productividad.

Debido a su estrecha relación con el desempeño individual y la productividad, la motivación en un nivel individual tiene un gran

¹⁷ Chiavenato, Idalberto; Administración de recursos humanos, México, McGraw-Hill, 2002

impacto en el clima organizacional. Cuando los empleados tienen una gran motivación, el clima organizacional permite establecer relaciones satisfactorias de interés y colaboración. En cambio, cuando la motivación es escasa, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., llegando incluso a estados de agresividad, en donde los empleados se enfrentan abiertamente con la empresa.

Dada la importancia del mantenimiento de un buen clima organizacional que garantice en buena medida el cumplimiento de las tareas de los empleados y con ello, un nivel satisfactorio de productividad, se consideró relevante buscar fundamento en las teorías enfocadas al estudio de la motivación. La mayoría de ellas parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: en su interior existen fuerzas que son su motivación para actuar y comportarse. La que más se adecúa al propósito del presente trabajo, es la conocida como Teoría de los dos factores de la motivación de Ferederick Herzberg.

2.1.2 Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg

Herzberg propone una teoría de motivación en el trabajo en la que señala dos tipos de necesidades que afectan el comportamiento humano:¹⁸

- a) Los factores de la insatisfacción o higiénicos. Se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: los sueldos y salarios, los beneficios sociales (entre los que se encuentra el servicio de comedor de las empresas), las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas de la empresa y la seguridad personal. Cuando estos factores son óptimos, no conducen a la satisfacción en el trabajo, pero su ausencia sí causa insatisfacción.
- b) Los factores de satisfacción o motivacionales. Están relacionados con el contenido del trabajo y las recompensas por el desempeño del mismo. Estos factores están bajo el control del individuo. Incluyen la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el ascenso. Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos25/motivacion-trabajo/motivacion-trabajo.shtml>

comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas; sin embargo, cuando son precarios, la evitan.

2.1.3 Equilibrio y el comportamiento humano

Dentro de la psicología hay diversas teorías tendientes a ayudar a entender el comportamiento humano. En ellas se nos dice que en el ámbito cognitivo, la gente reacciona ante los mensajes que recibe, si hay un mensaje que le cause conflicto, reaccionará buscando recuperar el equilibrio nuevamente.

Dichas teorías han sido incluso aplicadas en estudios dentro del ámbito mercadológico, buscando demostrar cómo se puede modificar la conducta de las personas por medio del mensaje que se le proporcione. Ante estas premisas, resulta de gran trascendencia considerar, como se verá, el hecho de que los empleados del Banco de México usuarios del servicio de comedor, tienen la percepción de que es una prestación valiosa y buena, por lo que se deberá poner particular atención en el mensaje que se pueda transmitir si se cambia el esquema en que se presta el servicio, ya que existe la posibilidad de que sea interpretado como el despojo de algo bueno, de un derecho y de un lazo que les crea compromiso con la Institución, lo que podría redundar en una reacción que fuera poco favorable para la productividad e incluso para la imagen del Banco.

2.1.4 El Análisis Costo/Beneficio como Modulador de Conductas

Buscando darle una expresión más concreta a las teorías que explican la conducta de las personas por la información que reciben –o cómo la perciben –, en este trabajo supondremos que la ejecución, preservación o inhibición de una conducta tiene como base un análisis subjetivo de los costos y beneficios de las consecuencias para cada uno de los casos. Bajo esta perspectiva, podemos afirmar que si los beneficios que traerá como consecuencia una conducta son mayores a los costos asociados por emitirla, entonces la conducta tenderá a mantenerse, puesto que en sí misma tiene una fuente de retroalimentación.

Se puede decir que existe un costo real y un costo percibido por atender los aspectos que originan o activan una conducta, así como un beneficio real y un beneficio percibido de las consecuencias.

El costo real es aquel factible de ser medido o cuantificado, observado y consensado por más de un observador, en tanto que el costo percibido es el nivel de pérdidas que una persona “siente” en una situación determinada.

Lo mismo ocurre con los beneficios, reales y percibidos. Lo real está determinado por aquello que es socialmente aceptado o factible de ser

comparado con alguna métrica estándar. Lo percibido es subjetivo y determinado por la valoración de cada persona.

Cuando una conducta tiene consecuencias cuyo beneficio percibido es bajo, esta tenderá a afectar de forma negativa el desempeño de la persona. Es decir:

Alto costo percibido / bajo beneficio percibido = disminución de desempeño

En cambio, cuando una conducta tiene consecuencias cuyo beneficio percibido es alto, esta se mantendrá con el tiempo, aun cuando esto no signifique que la conducta se ajuste al estándar y no provoque un incremento en la productividad.

Alto beneficio percibido / bajo costo percibido = mantención de la conducta

Todo lo anterior nos indica que las personas, antes de realizar una conducta, evalúan su entorno, consecuencias y antecedentes basándose en su experiencia y así toman una decisión desde el punto de vista de los beneficios que obtendrán dados los costos. Puesto que todo este proceso tiene lugar desde el particular punto de vista de la persona, se puede asegurar que las decisiones se toman en un ámbito de lo percibido y no de lo real.

Para una organización es fundamental influir en la percepción de los trabajadores para inducir la conducta apropiada. Normalmente esto se logra en la medida en que los beneficios sean percibidos que compensan de manera adecuada los costos y para ello, se requiere que los líderes conozcan cuáles son las fuentes de motivación, los intereses y expectativas de sus colaboradores a fin de lograr el impacto deseado. Todo esto es una pieza imprescindible de la administración de los recursos humanos de cualquier organización.

Otro aspecto que resulta fundamental para lograr una buena administración en general, es conocer cuáles son las fortalezas y las áreas de oportunidad de los procedimientos adoptados por la organización, y eso se conseguirá sólo mediante su comparación con las mejores prácticas en gestión de beneficios.

2.2 El Benchmarking

Dada la importancia que ha manifestado el Banco de México por mantener estándares altos de servicio para asegurar el bienestar de su personal y con ello, su permanencia en la Institución, así como un ambiente laboral apropiado para el desarrollo profesional de sus empleados, el cambiar el esquema con el que proporciona el servicio de comedor no es tarea sencilla: requiere de un análisis concienzudo de las condiciones actuales de dicha prestación, su ventajas y desventajas y compararlo con otras alternativas. Para poder realizar

este análisis de la mejor manera y buscando garantizar que la opción que se elija sea efectivamente la óptima, nos basaremos en los principales aspectos de la técnica del benchmarking.

¿Qué es el Benchmarking?

El término *benchmarks* se refiere a las marcas que en una superficie sirven de referencia (medida) para conseguir que, por ejemplo, dos trozos de madera tengan el mismo tamaño, o colocar dos piezas al mismo nivel, entre otros usos, donde las acciones de medir y comparar son parte fundamental. Podemos decir, por lo tanto, que el benchmarking consiste en analizar a otras empresas por medio de la comparación con la nuestra propia. Esta búsqueda implica no sólo **qué se hace**, sino **cómo se hace**.

El benchmarking involucra por lo general a dos organizaciones que previamente han acordado compartir información acerca de sus procesos u operaciones, sin embargo, también se puede realizar un benchmarking al interior de una misma organización, como se señala más adelante, midiendo y comparando la producción entre departamentos, los niveles de servicio, etc.

La globalización y el incremento de la competitividad han originado que las empresas tengan que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países. Es por esto que las

empresas deben buscar formas o prácticas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Las compañías de clase mundial que han avanzado de manera notoria en materia de calidad y productividad buscando lo mejor, han implementado estas prácticas de modo que funcionen para ellas.

El benchmarking es una valiosa herramienta de administración que proporciona un enfoque sistemático y lógico para comprender y evaluar de manera objetiva las fortalezas y debilidades de una compañía en comparación con las mejores de la competencia. Los administradores expertos de las asociaciones de benchmarking saben que es precisamente esta conciencia dentro de la organización lo que constituye el ímpetu para el desarrollo, aplicación y actualización de los planes de acción específicos que mejorarán su desempeño.

Definiciones

- “Proceso de medición sistemática y continua, que mide y compara los procesos de negocios de una organización contra los procesos de negocios líderes en cualquier parte del mundo, para ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño”. Comité Directivo de Diseño del International benchmarking Clearinghouse (IBC)
- “Proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías

reconocidas como líderes en la industria”. David T. Kearns, director general de Xerox Corporation.

- “Proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas, con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia”. Bengt Kallögf y Svante Östblom.
- “Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”: Michael J. Spendolini.

En resumen, benchmarking es:

- Un proceso continuo y sistemático
- Un proceso de investigación que proporciona información valiosa
- Un proceso para aprender de otros, una búsqueda pragmática de ideas
- Un trabajo que consume tiempo, un proceso de trabajo intenso con disciplina
- Una herramienta viable que proporciona información útil para mejorar prácticamente cualquier actividad de negocios

Si bien el concepto de benchmarking resulta claro, en muchas organizaciones el proceso no ha tenido éxito, pues hay ideas erróneas sobre su naturaleza, sobre la aplicación de la información y otros factores que no permiten un buen término del proceso. En este sentido es importante señalar lo que no es benchmarking:

- Copiar por copiar o duplicar un proceso. Es preciso adaptar las prácticas a la organización, es decir, aprender de otros para resolver problemas similares en la organización
- Practicar turismo ni espionaje industrial.
- Leer en una revista especializada en negocios una historia general sobre una compañía.
- Un proceso fácil y rápido, requiere tiempo y dedicación. Es largo pues es un estudio y como tal se deben identificar las mejores prácticas y luego de esto comienza un proceso de comprobar y constatar si son o no aplicables a nuestra organización, además de los cambios y ajustes pertinentes.
- Los resultados obtenidos en los estudios de benchmarking no son respuestas sencillas que se apliquen tal cual se obtienen, es necesario adaptarlas a las necesidades de la organización, permitiendo de este modo que puedan ser utilizadas en ella.

Ya que el benchmarking busca mejorar prácticas al interior de la organización por medio del aprendizaje que se obtenga de

compararnos con los mejores, todo proceso que no conlleve a esa búsqueda y aprendizaje no puede ser considerado benchmarking.

Inicios del Benchmarking

El benchmarking surge a principios de la década de los 80, pero no fue sino hasta el inicio de los 90 cuando se convirtió en un medio aceptado para mejorar el desempeño de las compañías.

El benchmarking nació en Xerox, cuando esta empresa descubrió que los japoneses vendían sus copadoras al mismo precio que ellos las producían. Esto originó que Xerox se hiciera las siguientes preguntas:

- ¿Cuánto le costaba a sus competidores producir copadoras?
- ¿Cómo las comercializaban?
- ¿Cómo vendían?
- ¿Cómo facturaban?
- ¿Cómo funcionan sus actividades de apoyo?
- ¿Cómo se organizaban?
- ¿Cómo operaban?
- ¿Con qué tecnología contaban?

Con este análisis descubrieron un área de gran potencial de mejoras. Era el ciclo de desarrollo del producto. A Xerox le tomaba el doble de tiempo que a los japoneses sacar un nuevo producto al mercado;

además, requería cinco veces más ingenieros y cuatro veces más cambios de diseño, por lo que sus costos incluso llegaban a triplicar el de sus competidores. Mientras Xerox generaba más de 300,000 unidades defectuosas por cada millón de máquinas producidas, sus competidores generaban menos de 1,000.

Estas primeras etapas del benchmarking se conocieron como comparaciones de calidad y las características del producto.

El benchmarking se formalizó con el análisis de las copadoras producidas por Fuji-Xerox, no obstante, no fue lo único que puso a Japón en la mira internacional.

Después de la crisis petrolera de 1974, Estados Unidos perdió mucho de su liderazgo industrial, al igual que del mercado de la electrónica, ante empresas japonesas. Pero el impacto más fuerte tuvo lugar en la industria automotriz, cuando los consumidores estadounidenses cambiaron sus grandes autos domésticos por los eficientes autos japoneses. Incluso continuaron comprándolos luego del embargo porque para entonces eran mejores que sus contrapartes producidas en Estados Unidos.

El mundo había sufrido un cambio, industrias completas se desplazaban de una parte del mundo a otra, y el mayor movimiento provenía de Japón, razón poderosa para voltear hacia Japón para ver lo que estaban haciendo de modo diferente y mejor.

Lo que se aprendió fue que después de seguir las enseñanzas de Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi, Ohno y otros pioneros de la calidad, Japón había desarrollado mejores prácticas y procesos, mismos que los condujeron a bienes manufacturados superiores a precios competitivos.

Hace veinte años el benchmarking era comparar la industria norteamericana con la japonesa. Hoy, benchmarking es comparar cualquier compañía con la mejor del mundo.

Aspectos del Benchmarking

Una vez establecido que el benchmarking es una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios para llegar a ser más competitivos dentro de un mercado cada vez más difícil, es importante considerar algunos aspectos:

Calidad:

Cualquier organización que desee formalmente llevar a cabo una actividad de benchmarking deberá tener desarrollada una visión de calidad de su propia empresa, es decir que debe tener una preparación y dominio en el terreno de la calidad muy amplio. Esto, debido a que el benchmarking es una práctica avanzada de la administración de la calidad, cuya correcta aplicación dependerá en

gran medida de las habilidades básicas de la mejora continua, como son:

- Las comunicaciones interpersonales que apoyan el trabajo en equipo.
- El dominio adecuado de los métodos de resolución de problemas y toma de decisiones.
- La aplicación congruente de métodos estadísticos sencillos para el análisis e interpretación de datos, y su despliegue gráfico.
- La documentación de los procesos de negocios.
- La práctica de un liderazgo visible y efectivo.
- La visión profunda de las relaciones cliente-proveedor en la cadena interna y externa de procesos, con el énfasis al servicio.
- La cultura de medición y autocontrol.
- La orientación a la satisfacción permanente del cliente.
- La búsqueda y aplicación de valor agregado en cada etapa de los procesos.
- La actitud hacia la mejora continua.

Si una organización desea saber qué tan preparada está para llevar a cabo el benchmarking, debe evaluar la madurez de sus procesos de calidad, lo que establecerá el grado de referencia que es apropiado para apoyar los aspectos estratégicos y tácticos del negocio. En concreto, la implantación del benchmarking debe ser posterior al

desarrollo de un esfuerzo de calidad sustentado y con resultados evidentes en cualquier empresa.

Productividad:

El benchmarking de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos, mismos que pueden ser costos o capital.

Tiempo:

El estudio del tiempo, al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia. El desarrollo de programas enfocados en el tiempo ha demostrado una habilidad espectacular para recortar los tiempos de entrega.

Base del benchmarking

El benchmarking se apoya en dos pilares:

1. Humildad para reconocer que alguien está haciendo algo mejor que uno.

2. Sabiduría para aprender la lección, adaptarla a nuestra situación y aprovecharla.

Para hacer un benchmarking se requiere:

- Creer que existe una necesidad de cambio.
- Determinar qué se quiere cambiar.
- Crear una imagen de cómo se quiere ser después del cambio.

Para determinar quién es el mejor, se debe considerar que:

- Son los que entienden mejor el proceso que sus competidores.
- Conocen mejor a sus clientes.
- Responden más rápido que sus competidores.
- Emplean recursos más eficientemente que sus competidores.
- Compiten en un mercado con base en las necesidades de sus clientes.

Tipos de Benchmarking

Una vez que se obtenga un sentido claro de lo que debe y puede establecerse como parámetro, el siguiente paso es determinar el tipo más adecuado de estudio de benchmarking que se realizará. El proceso de benchmarking se clasifica comúnmente en tres tipos: interno, competitivo y funcional (descrito en ocasiones como “benchmarking genérico”). Cada uno tiene sus ventajas y desventajas.

Existen diversos tipos de benchmarking que dependerán del lugar de donde se obtiene la información. La clasificación más común es la siguiente:

- Benchmarking interno
- Benchmarking competitivo
- Benchmarking cooperativo
- Benchmarking colaborador

1. Benchmarking interno.- Consiste en identificar las mejores prácticas dentro de la organización que puedan reproducirse en otros departamentos o unidades.

2. Benchmarking competitivo.- Es uno de los más difíciles, ya que se tiene que estudiar a la competencia, que no siempre está dispuesta a colaborar. Debido a que en este tipo de benchmarking busca medir las funciones, procesos, actividades, productos o servicios propios comparándolos con los de los competidores, la información recolectada debe ser bien usada para conseguir mejorar en lo que hacemos.

Según el tipo de competencia, se pueden distinguir tres subdivisiones:

- a) Competitivo directo. Se estudia al competidor que se considera excelente.
 - b) Competitivo latente. Se estudian compañías que aún no entran fuertemente al mercado, pero que se pronostica que en el futuro lo harán.
 - c) No competitivo. Se estudian compañías de otras áreas geográficas o distinto sector industrial. La información obtenida debe ser adaptada a la realidad de la organización.
3. Benchmarking cooperativo.- La compañía que desea provocar una mejora busca a organizaciones que se desempeñan de mejor manera en el área a mejorar y se le plantea la idea de estudiarla y obtener información que permita producir mejoras. El que las organizaciones elegidas para estudiar no sean necesariamente del mismo rubro, permitirá obtener cooperación. Las empresas que realizan el estudio de benchmarking ofrecen beneficios a cambio de la información.
4. Benchmarking colaborador.- En este tipo de benchmarking existe un grupo de empresas que comparten información sobre ciertas actividades para ir mejorando. Este intercambio de información puede ser coordinado por una empresa independiente.

Es importante establecer que las compañías con las cuales se quiere comparar no tienen que ser las mejores del mundo, es suficiente que su desempeño sea superior al de la compañía propia.

Etapas del Benchmarking

Para formar parte integral del proceso de administración, el benchmarking, como cualquier otra herramienta de gestión, depende de dos actividades: el respaldo de la alta dirección y el compromiso para emplearlo de manera efectiva. El punto de arranque consiste en asegurarse de seleccionar las actividades y mediciones más adecuadas contra las cuales compararse, llevando a cabo una revisión de la mejor inteligencia competitiva que sea posible conseguir.

Se han elaborado muchos modelos y métodos para aplicar el proceso de benchmarking. Pueden ir desde el modelo original de 10 pasos aplicado por Xerox, hasta modelos de sólo 4 pasos. Las etapas que se describirán a continuación son resultado del análisis realizado a 24 modelos de benchmarking aplicados por distintas organizaciones:¹⁹

1. Determinar a qué se le hará Benchmarking. Se deben identificar los procesos que necesitan ser estudiados y de dónde vendrán las ideas a aplicar. Así se concentrarán los esfuerzos y no se gastará tiempo y energía en forma innecesaria.

Una vez establecidas las necesidades de benchmarking, se deberán destinar los recursos necesarios para el proceso (presupuesto, tiempo, personas, etc.).

¹⁹ Spendolini, Michael J., BENCHMARKING, Editorial Norma, 2005

2. Formar un equipo de Benchmarking. Aunque el trabajo del benchmarking pudiera realizarse en forma individual, es más recomendable formar un equipo que se encargue del proceso en la organización, en el cual se distribuirán las distintas tareas que permitan concluir el proceso de forma exitosa.
3. Identificar los socios del Benchmarking. Aquí se identificarán las fuentes que proporcionarán información para llevar a cabo el proceso, ya sean otras organizaciones o fuentes bibliográficas, gubernamentales u otras.
4. Recopilar y analizar la información obtenida. Una vez obtenida la información mediante las técnicas de recopilación elegidas, el equipo debe seleccionar los métodos más convenientes para la organización. Después se contactan las empresas que usen esos métodos o que los hayan aplicado antes, se estudian los ajustes que sean pertinentes para que se puedan adaptar a la propia organización.
5. Actuar. Ya que se han detectado las necesidades de la organización, se deberán dar los lineamientos para actuar en la incorporación de estos nuevos mecanismos que harán más eficiente a la organización. Se deben incluir recomendaciones para una posterior evaluación y continuación del proceso de benchmarking.

El proceso de benchmarking se puede aplicar a:

- Productos y servicios: análisis competitivo
- Procesos de trabajo: definir cómo es la producción de bienes y servicios
- Funciones de apoyo: recursos humanos, finanzas, mercadotecnia, etc.
- Desempeño organizacional: costos e ingresos
- Estrategia: entender las ventajas competitivas de los demás

Usaremos dos de estas posibles aplicaciones del benchmarking para apoyar la demostración de la hipótesis de este estudio. Por una parte, en el contexto de análisis competitivo se evaluará el servicio del comedor como actualmente se brinda, comparándolo con “la competencia”, es decir, las maneras alternativas en que se podría prestar el servicio; y por otro lado, se utilizará el enfoque del desempeño organizacional cotejando los costos en que incurre la Institución con los beneficios –a falta de ingresos – obtenidos con los recursos invertidos.

3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Como ya se mencionó anteriormente, el Banco de México se ha preocupado por instrumentar un conjunto de beneficios adicional a la remuneración para atraer y retener al personal especializado que requiere, y entre estos beneficios, provee el servicio de comedor a sus empleados con recursos humanos y materiales propios. En el afán de conseguir un óptimo balance entre los recursos empleados y los beneficios obtenidos por la Institución, es necesario realizar un análisis comparativo entre la forma en que el Banco de México proporciona la prestación del servicio de comedor y otras alternativas.

La metodología que se aplicó para el desarrollo de este trabajo toma elementos de estudios descriptivos, correlacionales y explicativos. Se decidió combinar estos elementos en función de la diferencia en la profundidad con la que se requiere tratar los distintos temas o es posible tratarlos debido a la disponibilidad de la información.

Este trabajo inicia con un estudio descriptivo que busca recolectar, medir o evaluar datos sobre diversos conceptos, aspectos o componentes que constituirán las variables del fenómeno a investigar, es decir, las condiciones óptimas de prestación del servicio de comedor a los empleados.

Una vez determinadas las variables y demás aspectos a medir, se hizo un estudio correlacional, con el propósito de conocer la relación existente entre dos o más de ellos. Esto es, se intentó medir cada variable presuntamente relacionada para después analizar la correlación, sustentada en la hipótesis de trabajo, es decir que el Banco presta el servicio de comedor a sus empleados en condiciones óptimas.

Ya que la investigación correlacional tiene un valor explicativo parcial por el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa, para aquellas variables que pudieron medirse con cierto grado de confianza, se realizó un estudio explicativo, con el fin de establecer las relaciones entre algunos conceptos. La realización de un estudio explicativo es útil porque se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. Las conclusiones derivadas de esta parte del estudio son las más robustas y son las más útiles para la toma de decisiones administrativas.

3.1 Objetivo

El objetivo de este estudio es determinar las condiciones para que una organización preste el servicio de comedor a sus empleados, de manera óptima, encontrando el balance entre el uso adecuado de los

recursos que se destinan para ese fin y los beneficios que se esperan, en particular, un buen ambiente laboral para retener al personal que se requiere para desempeñar sus funciones.

3.2 Planteamiento de la Hipótesis

Para el desarrollo de este estudio cabe hacerse las siguientes interrogantes: ¿puede una organización obtener un mayor beneficio con los recursos invertidos en la prestación del servicio?, ¿son los costos un factor determinante para un posible cambio en la forma en que se brinda el servicio?, ¿cuáles son los factores cuya presencia indica que la manera de ofrecer una prestación de esta naturaleza es óptima? Con el fin de darles respuesta, nos basaremos en la hipótesis de trabajo de que la forma en que el Banco de México presta el servicio de comedor a sus empleados es la óptima considerando la calidad de los alimentos, los costos y la valoración que del servicio hacen los empleados.

Definir si la prestación del servicio de comedor es óptima depende tanto de los beneficios que se obtienen como de los recursos que se emplean. Estas dos variables están positivamente relacionadas, es decir, a mayores recursos empleados, cabría suponer que se obtendrá un mayor beneficio. Sin embargo, los recursos de que disponen las organizaciones son limitados, por lo que existe un nivel máximo de

recursos que se pueden emplear en proveer este servicio, o bien, un nivel máximo de beneficios que, más allá del cual, no es económicamente viable emplear recursos para obtenerlo.

Para la demostración de la hipótesis de trabajo, definiremos que la forma de prestar el servicio es óptima si dados los recursos que se emplean se obtiene el máximo beneficio, o bien, si dado el beneficio que se requiere para la correcta operación de la organización éste se obtiene con el menor uso posible de recursos.

Lo anterior puede plantearse de dos formas:

1. No se puede obtener el beneficio por la prestación del servicio usando menos recursos de los que emplea el Banco.
2. Con los recursos que emplea el Banco no se puede obtener un beneficio mayor en la prestación de este servicio.

3.2.1 Definición de variables

Los beneficios que obtiene una organización por el gasto de recursos dependen de que dicho gasto aumente la productividad de los trabajadores. Se puede pensar en al menos tres razones por las cuales la prestación del servicio de comedor se puede traducir en un aumento de la productividad. En primer lugar, el hecho de que la organización provea el servicio en instalaciones cercanas, ya sean propias o de un tercero, permite que las interrupciones de la jornada

de trabajo sean más cortas, y por tanto que los trabajadores estén más tiempo laborando. Si la organización presta el servicio de comedor en instalaciones cercanas, se pueden programar mejor las interrupciones mediante turnos fijos, asimismo, dichas interrupciones se acortan porque el regreso a los puestos de trabajo es rápido debido a que no hay necesidad de desplazamiento a lugares más distantes. Es claro que este aumento en productividad tiene un límite, porque no es posible suponer que un mayor gasto en la prestación del servicio puede comprimir la interrupción de la hora de la comida más allá de un mínimo. En el caso extremo, en el que emplearan suficientes recursos para llevar los alimentos a los puestos de trabajo, la interrupción estaría determinada al menos por el tiempo que físicamente se necesita para ingerirlos.

$$\varphi_a = a_1(DIC) + a_2(DTC) \quad (1)$$

En donde: φ_a = el incremento en la productividad debido a la distancia entre las instalaciones y el comedor y a la duración de los turnos del comedor.

DIC = cambio en la distancia de las instalaciones al comedor

DTC = cambio en la duración de los turnos del comedor

a_1 y a_2 = parámetros por estimar, cabría esperar que ambos fueran negativos (a mayor distancia y duración, menor productividad).

Tanto la distancia entre las instalaciones de la organización y el local dónde se brinde el servicio del comedor como la duración de los turnos pueden acortarse si se emplean más recursos:

$$DIC = f(C)$$

$$DTC = g(C)$$

En donde: C = el costo de los recursos empleados.

Por lo que:

$$\varphi_a = h(C) \tag{2}$$

En segundo lugar, se puede pensar que la productividad aumentaría si el servicio de comedor se presta en instalaciones en las que la organización pueda controlar la calidad e higiene de los alimentos

consumidos y reducir con ello la incidencia de enfermedades, disminuyendo el ausentismo y los gastos asociados al servicio médico, tanto de corto plazo (por ejemplo, los que se requerirían para atender infecciones por parásitos, intoxicaciones, etc.), como los de más largo plazo (obesidad, colesterol, etc.). Al igual que en el caso anterior, se puede pensar en un nivel de gasto más allá del cual el impacto en la calidad e higiene de los alimentos (cuando sean inmejorables) no se traduzca en menores ausentismo o gastos médicos y por tanto en una mayor productividad.

$$\varphi_b = b_1(Hig) + b_2(Die) \quad (3)$$

En donde: φ_b = el incremento en la productividad debido a una mayor higiene en los alimentos consumidos por los trabajadores y a una dieta más saludable.

Hig = cambio en la higiene de los alimentos consumidos

Die = cambio en la composición de la dieta de los trabajadores

b_1 y b_2 = parámetros por estimar, cabría esperar que ambos fueran positivos (a mayor higiene y mejor dieta, mayor productividad).

Al igual que en el caso anterior, tanto la higiene de los alimentos consumidos como la composición de la dieta pueden mejorarse si se emplean más recursos:

$$Hig = j(C)$$

$$Die = k(C)$$

En donde: C= el costo de los recursos empleados.

Por lo que:

$$\varphi_b = l(C) \tag{4}$$

En tercer lugar, una mayor productividad podría estar asociada a un mejor clima laboral. En este caso, el servicio de comedor no tiene por qué prestarse en instalaciones cercanas o bajo supervisión de la organización; se podría proveer mediante cupones o efectivo. Este es tal vez el efecto más difícil de medir, pues depende de la valoración subjetiva que hacen los trabajadores de la prestación, y habría que medirla tomando como referencia una situación previa. Si hay una percepción de que el servicio de comedor era mejor antes, o sea, que el patrón está unilateralmente reduciendo las prestaciones, el clima laboral se deteriorará y con ello, la productividad. Si por el contrario, la

percepción es que el servicio mejora, el clima laboral también lo hará y habrá un efecto positivo en la productividad. También en este caso cabe suponer que el aumento en la productividad alcanzará un máximo, pues al ser una prestación en especie, se valora menos mientras más sean los recursos que se gastan en ofrecerla. Esto es así porque llega un momento en que los trabajadores valorarían más que se les aumentara la remuneración directamente y no a través de prestaciones.

$$\varphi_c = c_1(CL) \quad (5)$$

En donde: φ_c = el incremento en la productividad debido a un mejor clima laboral.

CL = cambio en el clima laboral de la organización

c_1 = parámetro por estimar, cabría esperar que fuera positivo (a mejor clima laboral, mayor productividad).

Como ya se mencionó, el clima laboral puede mejorarse si se invierten más recursos, por lo que:

$$CL = m(C)$$

En donde: C = el costo de los recursos empleados.

Por lo que:

$$\varphi_c = n(C) \quad (6)$$

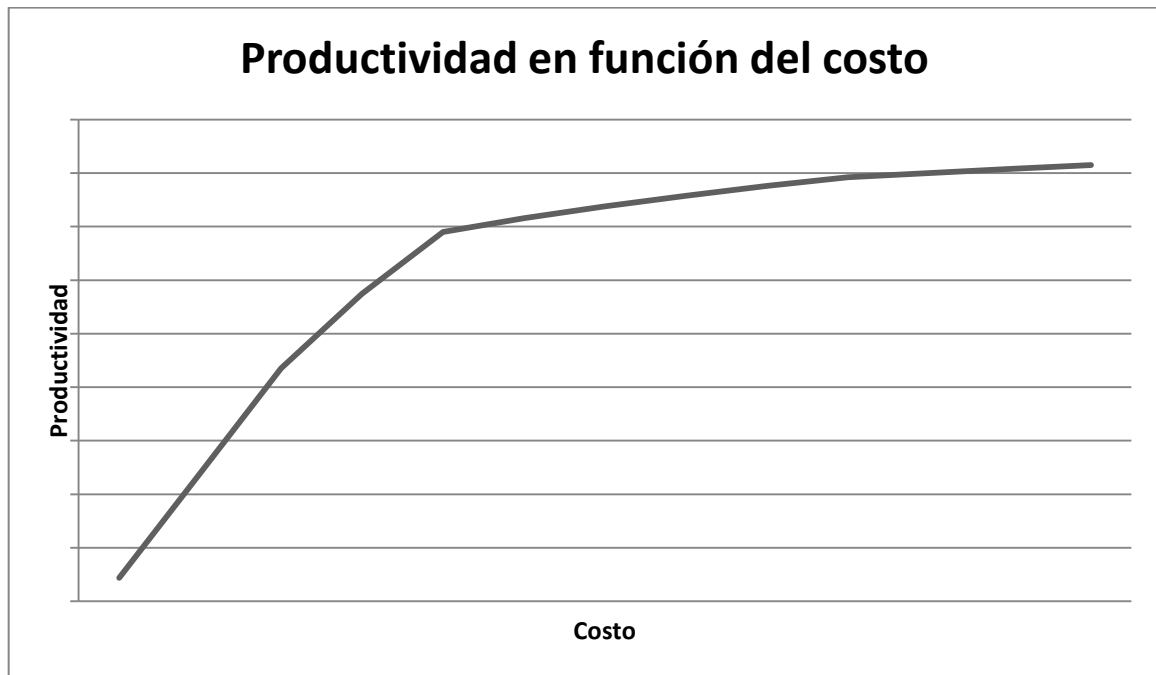
El incremento total de la productividad es la suma de los tres efectos mencionados:

$$\varphi = \varphi_a + \varphi_b + \varphi_c$$

Por lo que también se puede decir que depende de los costos:

$$\varphi = p(C) \quad (7)$$

Parece razonable suponer que los parámetros a_1 y a_2 son negativos y que b_1 , b_2 y c_1 son positivos, por lo que también se puede concluir que el incremento en la productividad depende positivamente de los recursos que se empleen para ello, es decir que la función p es creciente. Las tres funciones h , l y n muestran una relación positiva entre la productividad y los costos. Pero en todos los casos el aumento en la productividad es decreciente para cada unidad adicional de recursos empleados, por lo que también es razonable concluir que la función p tendrá este comportamiento.



Si bien tanto la productividad como los costos son variables que pueden ser observadas directamente, y por tanto medidas, la productividad depende de muchos otros factores, además de los aquí mencionados. Por la dificultad para la obtención de los datos relativos al impacto de la prestación del servicio de comedor sobre el ausentismo y los gastos médicos, supondremos que el beneficio (el incremento en la productividad) que obtiene el Banco por este servicio está determinado por el conjunto de características del servicio (incluyendo cantidad, calidad, localización, oportunidad del servicio, etc). Calcularemos el costo de proveer el servicio con estas características que resulta en este nivel de beneficio y lo compararemos contra otras formas posibles de provisión; en particular, trataremos de obtener precios de menús semejantes en restaurantes

cercanos a las instalaciones del Banco. La hipótesis se demostrará como verdadera si el costo en que incurre el Banco resulta menor que los precios de los menús.

Una manera alternativa de probar la hipótesis, dando mayor peso a la variable de clima laboral, consistiría en medir el beneficio, además de por las características del servicio, por la valoración que hacen los empleados de él. Se levantará una encuesta con la intención de obtener de los empleados la cantidad de dinero (o cupones) por la que estarían dispuestos a dejar de percibir la prestación en la forma en que actualmente la perciben. La hipótesis se demostrará como verdadera si los empleados valoran el servicio del comedor en una cantidad superior a lo que el Banco gasta en proveerlo.

3.3 Recopilación de la información

La recopilación de la información realizó a través de una investigación documental, por medio de fuentes directas, así como de una investigación de campo.

La información recopilada para este estudio provino de los cuatro aspectos a evaluar:

1. Características del servicio actual de comedor que el Banco de México proporciona a sus empleados
2. Costos del servicio actual

3. Costos por un servicio similar con otros proveedores y otras opciones
4. Valoración de los empleados del servicio que actualmente reciben

Para obtener información acerca de las características del servicio actual del comedor y su costo, se realizaron consultas directas al Banco de México a través de su Unidad de Enlace al amparo de lo dispuesto en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

Para el tercer aspecto, se realizó una investigación de campo, consistente en cotizaciones en restaurantes cercanos a las oficinas del Banco ubicadas en el Centro de la Ciudad de México.

Para tener información sobre la valoración que los empleados del Banco de México tienen del servicio de comedor que reciben actualmente, se levantó una encuesta de percepción mediante un cuestionario que se aplicó a una muestra aleatoria y representativa del total de la población que nos ocupa.

4 EL SERVICIO DE COMEDOR EN EL BANCO DE MÉXICO

4.1 Características

Como resultado de la investigación documental, se observa que la Oficina de Comedores depende de la Dirección de Recursos Materiales, que a su vez, depende de la Dirección General de Administración, un área de apoyo para el desempeño de las funciones sustantivas del Banco.

La Oficina de Comedores está integrada por 87 personas, organizada conforme a la siguiente estructura:

Personal administrativo (5)

Jefe Técnico

Personal de apoyo a comedores

Personal de cocina (57)

Cocinero

Primer cocinero

Primer repostero

Repostero

Ayudantes de repostero

Ayudantes de cocinero

Personal de servicio de salones (22)

Capitanes

Meseros

Ayudantes de mesero (comedores privados)

Ayudantes de servicios

Encargado de servicio de comedor

Personal destinado a la adquisición y control de insumos (3)

Control de víveres y almacén

Encargado de almacén

Encargado de cocina

4.2 Funcionamiento

El servicio de comedor que el Banco de México presta a sus empleados está regulado por la Norma Administrativa Interna denominada "Servicio de Comedor" (Anexo A).

El servicio de comedor en el Banco de México se presta únicamente al personal que labora en las oficinas Centro y Legaria. Al personal de las 6 Sucursales Regionales (Guadalajara, Hermosillo, Monterrey, Mérida, Mexicali y Veracruz,) se les otorgan vales para consumir alimentos en establecimientos afiliados.

El Banco de México cuenta con instalaciones de comedores generales (para el uso de todo el personal) y privados (destinados para desayunos y comidas, únicamente con el propósito de celebrar reuniones de trabajo) tanto en las oficinas del Centro como en el Complejo Legaria: en el Centro hay 4 comedores generales y 4 comedores privados; adicionalmente, hay 5 comedores privados en el edificio conocido como Principal. En Legaria se cuenta únicamente con un comedor general y un comedor privado.

El servicio de los comedores generales de la oficina Centro se proporciona en 21 turnos de 40 minutos cada uno, iniciando el primero a las 12:20 y el último, a las 15:40. Los trabajadores deben acudir al turno que tienen asignado y respetar su duración. En cada turno se brinda servicio a aproximadamente 85 empleados.

En el comedor general de Legaria no se asignan turnos, por lo que los trabajadores acuden a hacer uso del servicio del comedor entre las 12:00 y las 15:00 hrs., sujetándose a lapsos no mayores de 40 minutos. En estas instalaciones, un promedio de 560 empleados por día reciben el servicio de comedor.

En los comedores privados, se brinda el servicio a un promedio de 23 empleados por día.

Los comedores generales y privados serán cerrados cada año durante el tiempo que juzgue pertinente la Dirección de Recursos Materiales (usualmente dos semanas) para dar mantenimiento a sus instalaciones. Durante ese tiempo, el Banco proporcionará a sus empleados vales restaurant para suplir la prestación señalada. Para el ejercicio 2008, el importe proporcionado para comidas fue de \$130.00 por día y el período de suspensión del servicio fue de 10 días.²⁰

En los comedores generales y privados, con excepción de los ubicados en el Edificio Principal, el servicio de comida consta de:

- Sopa o entrada (se puede sustituir por consomé de pollo)
- Plato fuerte con guarnición
- Opción vegetariana para el plato fuerte
- Agua fresca de frutas de temporada
- Postre
- Barra de ensaladas (3 opciones a elegir con distintos aderezos)
- Barra de frutas (3 opciones a elegir, con complementos de yogurt, cereales y miel)
- Pan
- Tortillas
- Café

²⁰ Fuente: Circular interna dirigida a todos los empleados.

Además, se cuenta con la misma agua de frutas en versión sin azúcar, así como la opción de sustituir el plato fuerte por carne asada, milanesa de res, pechuga empanizada o a la plancha o pollo cocido.

Todos los días se varía el menú y las barras, con excepción de los platos opcionales. A través de sus computadoras personales, el personal tiene acceso a los menús de la semana, así como a su contenido calórico.

Estudio de alternativas para la prestación de servicio de comedor a los empleados de una empresa: el caso del Banco de México

Ejemplo de menú y contenido calórico

		Porción	Calorías
Entrada	Sopa Xóchitl	200 - 220 ml	115
Plato fuerte	Pollo Queretano	180 g	374
Guarnición	Zanahoria Saute	50 - 60 g	105
Vegetariano	Soya a la Queretana	40 - 50 g	340
Salsa	Salsa Verde		
Agua	Papaya con Limón	150 ml (2 vasos)	160
Postre	Empanada de Fresa	60 - 80 g	275
Tortilla o pan		2 tortillas o 1 pan	140
Fruta fresca		80 g	80
Ensaladas		80g	85
Café		1 taza	0
Crema		1 sobre	23
Azúcar		2 cucharaditas	40
Consomé de pollo		200 - 220 ml	65
Milanesa		180 g	660
Pollo asado		180 g	300
Pollo cocido		180 g	180
Pechuga empanizada		180 g	490
Carne asada		180 g	375
		Totales:	1029

Fuente: Sistema de información interno del Banco de México

Servicios de cafetería, brindis, vino de honor, box lunch y análogos

Para atender los requerimientos derivados de las funciones de las unidades administrativas de la Institución, la Oficina de Comedores podrá proporcionar los siguientes servicios:

- a) Servicio de Cafetería A.- A los miembros de la Junta de Gobierno y a los asistentes a las reuniones que se celebren en las Salas de Juntas ubicadas en el Edificio Principal;
- b) Servicio de Cafetería B.- En los eventos de capacitación y en los que la de relaciones públicas;
- c) Vino de Honor.- En la entrega de Distintivos de Antigüedad, así como en los eventos y exposiciones que se lleven a cabo, organizados por el Banco;
- d) Brindis de Fin de Año.- En el evento que la Gubernatura organice;
- e) Servicios de Box Lunch.- En la inauguración, tanto de los Juegos Deportivos Interbancarios, como de los encuentros deportivos que organice el Sindicato Único de Trabajadores del Banco de México, y
- f) Otros servicios de naturaleza análoga que, por razones excepcionales y justificadas, autorice la Dirección de Recursos Materiales.

Las solicitudes para que se brinden los servicios descritos en los incisos b) al f), deberán ser efectuadas por funcionarios con nivel mínimo de Director.

El servicio de comedor que el Banco de México proporciona a sus empleados ha sido reconocido por segundo año consecutivo con el Distintivo "H", que otorga la Secretaría de Turismo (SECTUR) a los prestadores de servicios de alimentos y bebidas que manejan sus insumos con altos índices de higiene.

4.3 Costo del servicio

Al amparo de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, se realizó una consulta por medio de la página web del Banco de México, a través de su Unidad de Enlace, acerca de los montos que esa Institución empleó en la prestación del servicio de comedor durante el ejercicio 2008. De acuerdo con la información obtenida, el costo por la prestación del citado servicio ascendió a \$45,974,349.79. Dado que se atiende aproximadamente a 2,368 empleados por día, tenemos que el Banco de México gasta en cada comida \$80.90 en promedio (ver detalle en el Anexo B).

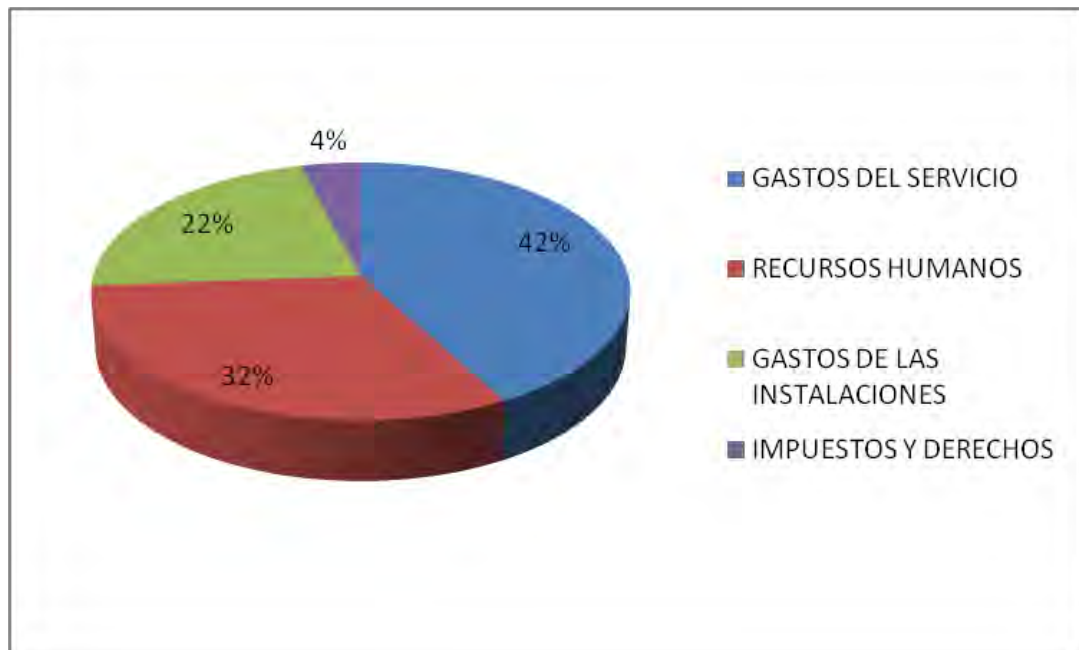
El costo por la prestación de este servicio se conforma como se indica a continuación:

Estudio de alternativas para la prestación de servicio de comedor a los empleados de una empresa: el caso del Banco de México

GASTOS DEL SERVICIO	\$19'327,916.33
Materia prima Otros insumos Costo servicios relacionados (brindis, cocteles, recepciones)	
RECURSOS HUMANOS	\$14'591,898.53
Salarios y prestaciones Impuesto sobre Nóminas	
GASTOS DE LAS INSTALACIONES	\$10'187,379.10
Mantenimiento maquinaria y equipo Mantenimiento de instalaciones Depreciación de las instalaciones	
IMPUESTOS Y DERECHOS	\$ 1'867,155.83
Impuesto predial Derechos por consumo de agua IVA	
COSTO TOTAL DEL SERVICIO	\$45,974,349.79

Esta distribución de costos está representada en la siguiente gráfica:

Costo del Servicio de Comedor en el Banco de México



Como se puede observar, los gastos propios del servicio son los que conforman el mayor aporte, seguido por los sueldos y prestaciones correspondientes al personal que labora en el área del comedor. Estos dos rubros significan un gasto de \$33'919,814.86, lo que representa 74 por ciento del total.

Si el Banco de México decidiera cambiar el esquema actual en que presta el servicio de comedor por la opción de entregar una cantidad en efectivo o vales al personal, el gasto se incrementaría en un 82 por ciento, como se puede observar en la siguiente tabla:

Estudio de alternativas para la prestación de servicio de comedor a los empleados de una empresa: el caso del Banco de México

	Total de empleados	Importe	N° de días al año	Gasto total
Esquema actual	2,368	80.90	240	45,974,349.79
Opción efectivo/vales	2,803	130.00	230	83,809,700.00

Notas:

- 1) Se tomó como base para este cálculo el importe para comida en vales que se definió para el ejercicio 2008. (Fuente: circular interna dirigida al personal.)
- 2) La diferencia entre el número de empleados contemplados en el esquema actual y los de la opción efectivo/vales se debe a que en la primera se están considerando únicamente los que hacen uso del servicio de comedor (ver Anexo B), en cambio, en la segunda se deben considerar a todos los empleados, ya que, acostumbren o no utilizar el servicio que el Banco les proporciona, tienen derecho a que se les entregue el importe correspondiente.
- 3) El número de días al año es distinto porque a los 250 días hábiles al año, en la primera opción se restan los 10 días que el comedor no da servicio por mantenimiento, mientras que en la segunda se están considerando los 20 días de vacaciones al año que tiene en promedio cada empleado.

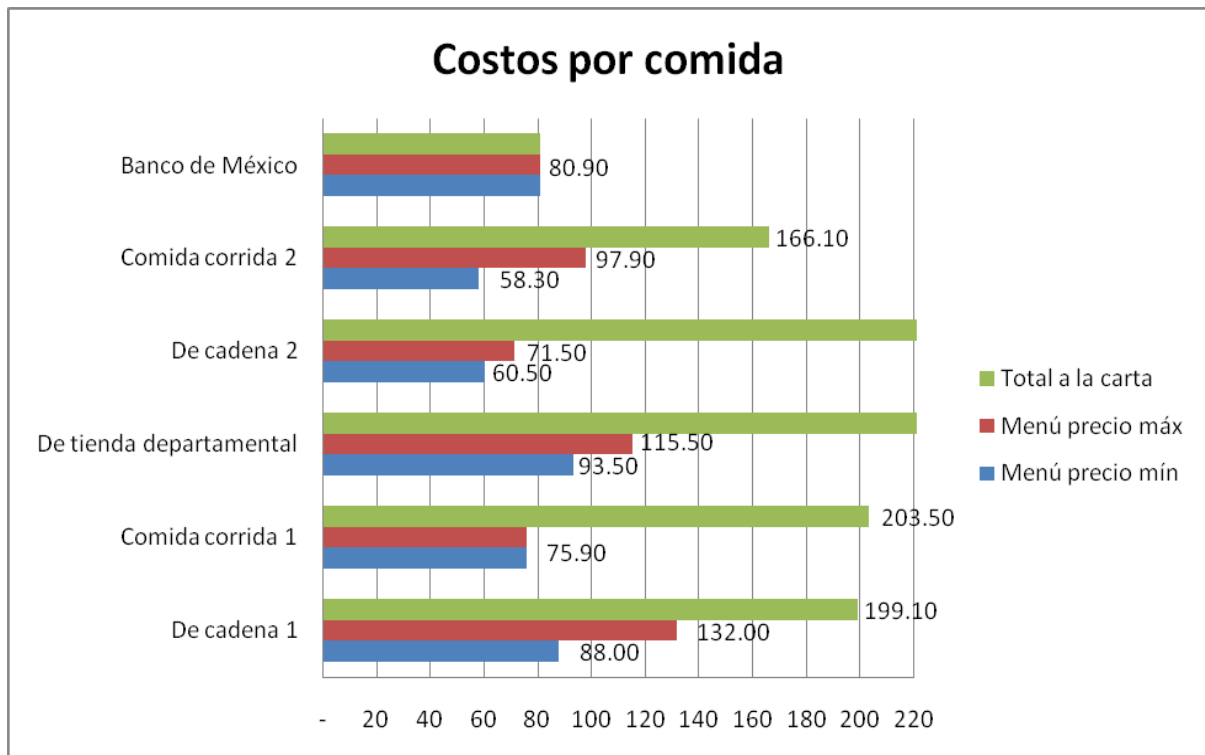
4.4 Costos de otras opciones

Se realizaron cotizaciones de comidas parecidas a las que ofrece el Banco consistentes en sopa, guisado, bebidas (no alcohólicas), postre y café en establecimientos cercanos a las oficinas del Banco ubicadas en el Centro de la Ciudad de México, abarcando restaurantes de cadenas, restaurantes de tiendas departamentales y restaurantes de comida corrida (Anexo C).

Se cotizaron tanto paquetes (menús) como servicio a la carta a los que se les añadió 10 por ciento adicional por concepto de propina,

Estudio de alternativas para la prestación de servicio de comedor a los empleados de una empresa: el caso del Banco de México

considerando que esta cantidad es la que habitualmente se acostumbra.



En la comparación de costos, observamos que en lo que a paquetes o menús respecta, el proveedor que ofrece un menor precio en promedio es el restaurante de Cadena 2. En cuanto al servicio a la carta, resulta más conveniente la oferta del restaurante de Comida corrida 2. Salvo en algunos costos de paquetes, los precios son mayores al gasto que realiza el Banco de México por cada comida.

Estos datos parecen indicar que, en comparación con los precios del mercado, el costo que el Banco de México paga por prestar el servicio de comedor a sus empleados es significativamente menor; para

demostrar que este precio bajo no es necesariamente sinónimo de baja calidad en el servicio, nos falta conocer qué tanto valoran los empleados dicho servicio. Esta percepción constituye un elemento muy influyente para favorecer un ambiente organizacional que propicie la productividad y permanencia del personal en la Institución. Basémonos en el supuesto de que un precio alto no es necesariamente sinónimo de mayor calidad.

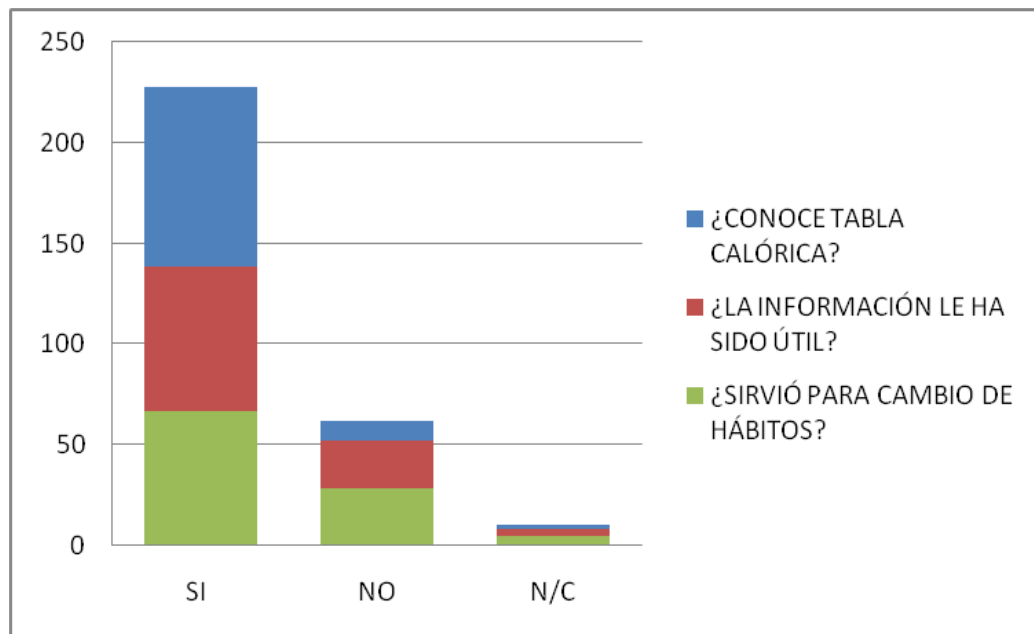
4.5 Valoración de los empleados del Banco de México del servicio de comedor

4.5.1 Antecedente

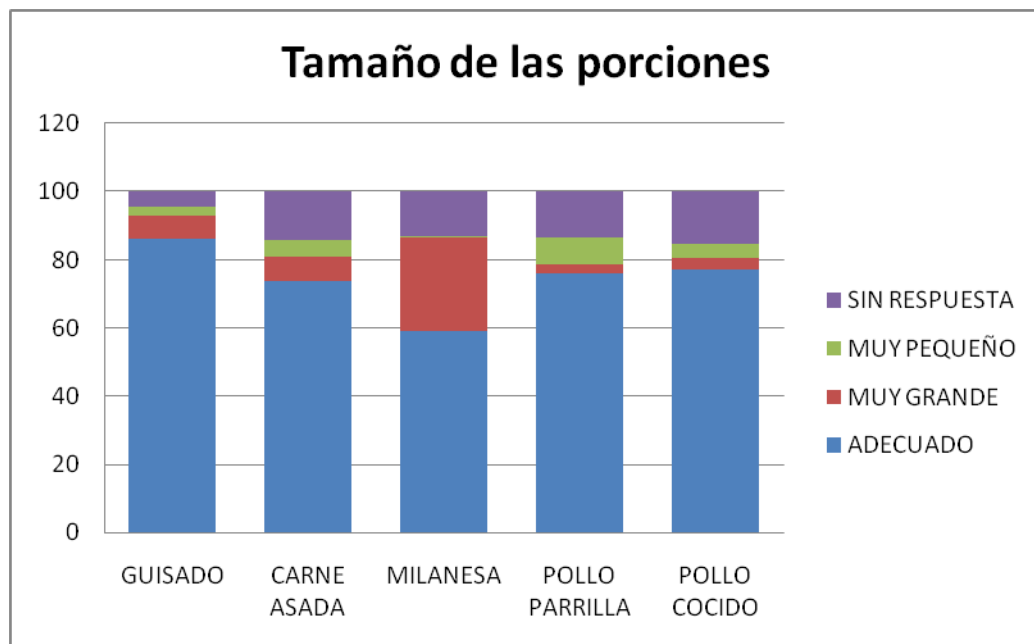
Se consiguieron registros de una encuesta que el área responsable de brindar el servicio de comedor aplicó en 2003 para conocer la opinión que los usuarios de este servicio tenían de él, en particular, sobre el tamaño de las porciones, el servicio del personal y si el conocimiento del contenido calórico de las comidas había o no influido en los hábitos alimenticios de los comensales. Se trató de un cuestionario muy breve, de sólo 5 preguntas, cuyos resultados a detalle se pueden observar en el Anexo D.

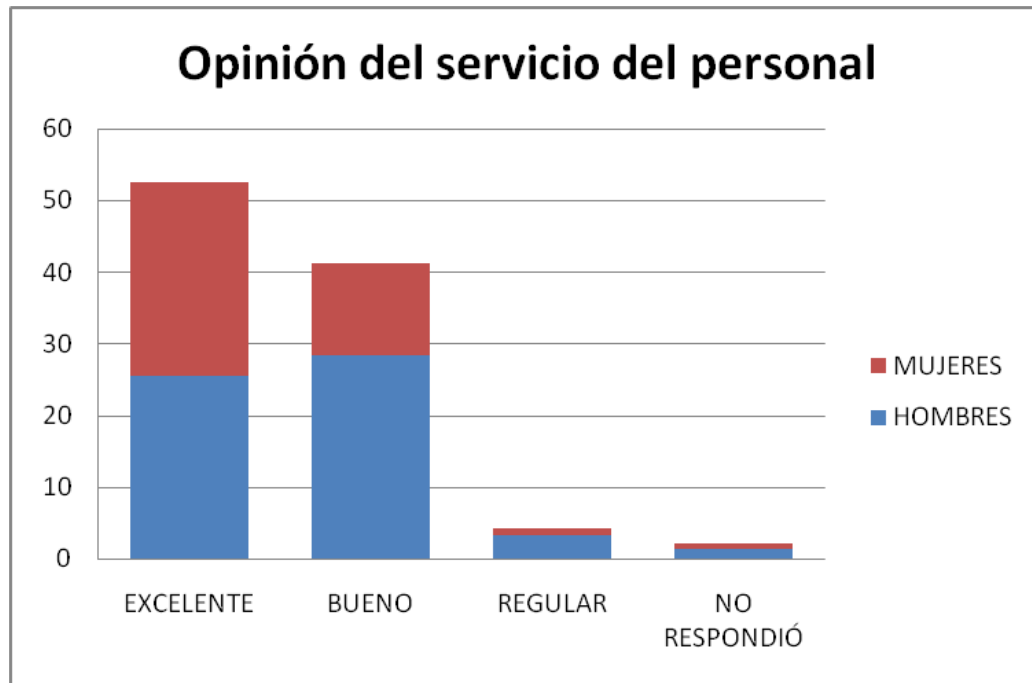
A continuación se representan únicamente los resultados totales de esa evaluación:

Conocimiento de los empleados



Tamaño de las porciones





En estas gráficas se puede observar en general una opinión muy positiva respecto a los aspectos evaluados, lo que nos permite afirmar que este servicio ha conservado a través del tiempo una alta valoración por parte de los empleados.

4.5.2 Valoración actual

Para obtener elementos que conduzcan a la demostración de la hipótesis de este trabajo se realizó una encuesta entre los empleados del Banco que hacen uso del servicio del comedor con la intención de conocer la percepción que tienen del servicio. Las preguntas buscaron abarcar no sólo el rubro de la comida –qué opinión tienen los comensales de los alimentos en cuanto al sabor, la higiene con que se preparan, la cantidad que se les sirve, si es nutritiva –, también qué

opinan del servicio que presta el personal que atiende en las diversas áreas del comedor, si el tiempo asignado para cada turno (40 min.) les parece suficiente para consumir sus alimentos, si la limpieza de las instalaciones donde comen les parece adecuada, y como punto medular, si estarían dispuestos a cambiar el servicio actual de comedor por un importe ya sea en efectivo o en vales para que ellos acudan al lugar de su elección a comer y se les pedirá que indiquen una cifra que creen podría sustituir al servicio como se presta al día de hoy. Este último aspecto, saber si estarían dispuestos a aceptar efectivo o vales y cuánto a cambio de su servicio de comedor, es tal vez el más relevante de todos, ya que será el que nos dé un mejor panorama del valor que esta prestación tiene para los empleados del Banco de México. Si bien esta es una valoración subjetiva, el hecho de que los encuestados le asignen un valor monetario permite una medición cuantitativa de un juicio y debe ser un elemento importante para que los administradores lo tomen en cuenta en caso que deseen cambiar las condiciones en las que se provee el servicio.

4.5.3 Determinación de la muestra

El Banco de México cuenta con 2,803 empleados, de los cuales, 1,826 laboran en las oficinas ubicadas en el Centro Histórico (Oficina Central) y 694 en las oficina ubicadas en Legaria. Los 283 restantes, en las seis sucursales en el interior de la República. El marco

muestral quedó integrado por los 2,520 empleados de las oficinas Centro y Legaria, ya que el servicio de comedor no se proporciona en las sucursales. Se determinó el tamaño de la muestra (n) que fuera representativa, buscando obtener un 95% de confiabilidad en el estudio, aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\frac{z^2}{e^2}pq}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z^2}{e^2}pq \right)} \quad (8)$$

En donde:

n = tamaño de la muestra

Z = Cuantil de la distribución = 1.964 (tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad)

e = Error de estimación = 5%

p = Probabilidad a favor = 50%

q = 1- p

N = Universo

Sustituyendo valores:

Estudio de alternativas para la prestación de servicio de comedor a los empleados de una empresa: el caso del Banco de México

$$n = \frac{\frac{1.964^2}{0.05^2} 0.25}{1 + \frac{1}{2520} \left(\frac{1.964^2}{0.05^2} 0.25 \right)}$$

$$n = \frac{\frac{3.857296}{0.0025} 0.25}{1 + 0.00039683 \left(\frac{3.857296}{0.0025} 0.25 \right)}$$

$$n = \frac{385.7296}{1.1531}$$

$$n = 334.5248 = 335$$

A partir de la lista del personal, se seleccionó aleatoriamente a 335 empleados, para contestar la encuesta de percepción (Anexo E).

5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el cuestionario que se aplicó a la muestra seleccionada de forma aleatoria. Es importante mencionar que de los 335 cuestionarios originalmente aplicados, únicamente hubo la necesidad de reponer 13, lo que nos da una visión del gran interés que el tema suscitó entre los usuarios del servicio de comedor.

5.1 Interpretación de resultados

Los resultados arrojados por la encuesta son los siguientes:

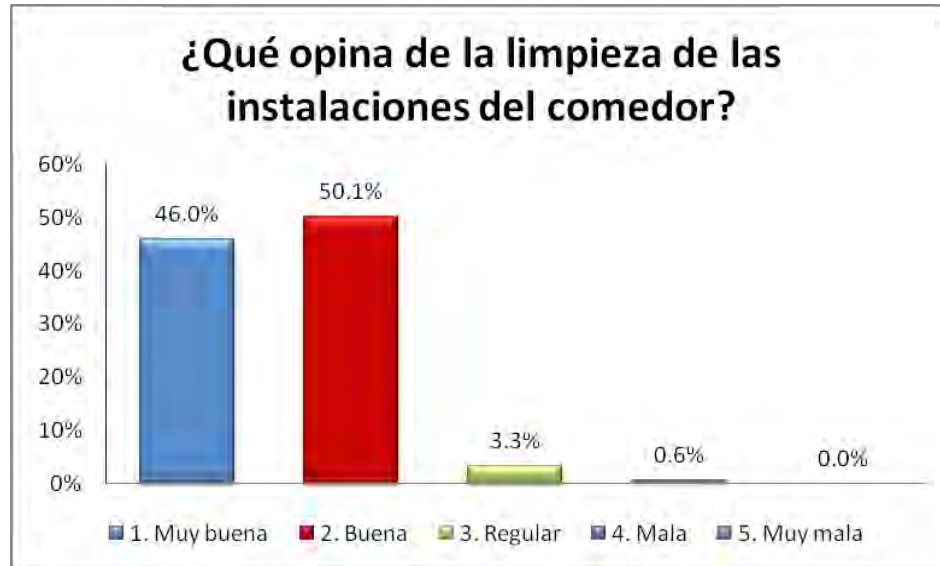
Pregunta 1



Del total de los encuestados, más del 70 por ciento utiliza el servicio de comedor prácticamente toda la semana, mientras que el 12 por ciento lo utiliza con regularidad. Este nivel de asiduidad nos permite suponer, dada la gran cantidad de lugares para comer cercanos al Banco, que esta prestación es muy valorada por los empleados ya sea por:

- a) el ahorro de dinero que les significa al no tener costo el servicio que les proporciona el Banco,
- b) la predilección que tienen por el sazón o variedad de los alimentos que ahí les preparan
- c) la higiene comprobada –y certificada – de los alimentos y procesos para su elaboración,
- d) la comodidad de no tener que elegir entre muchas opciones el lugar al que asistirán a comer

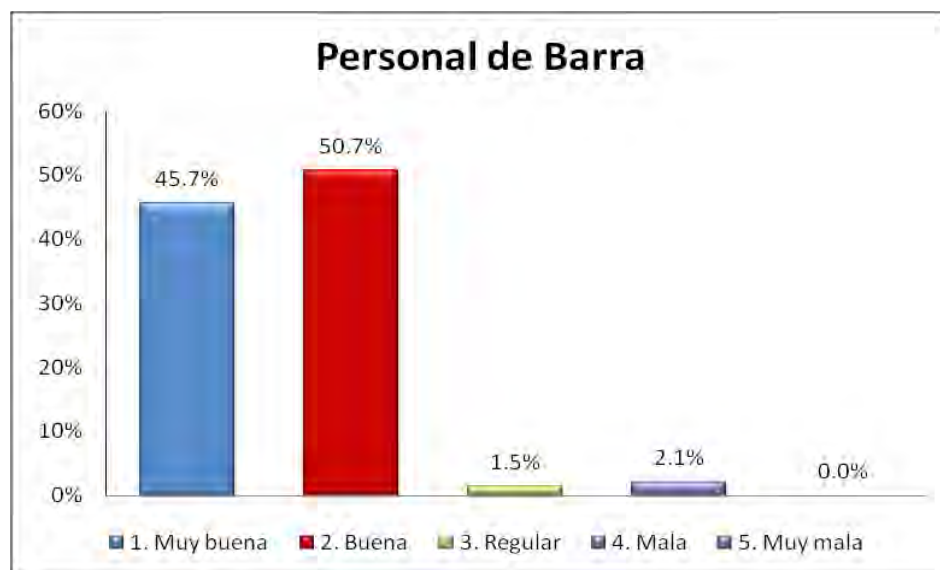
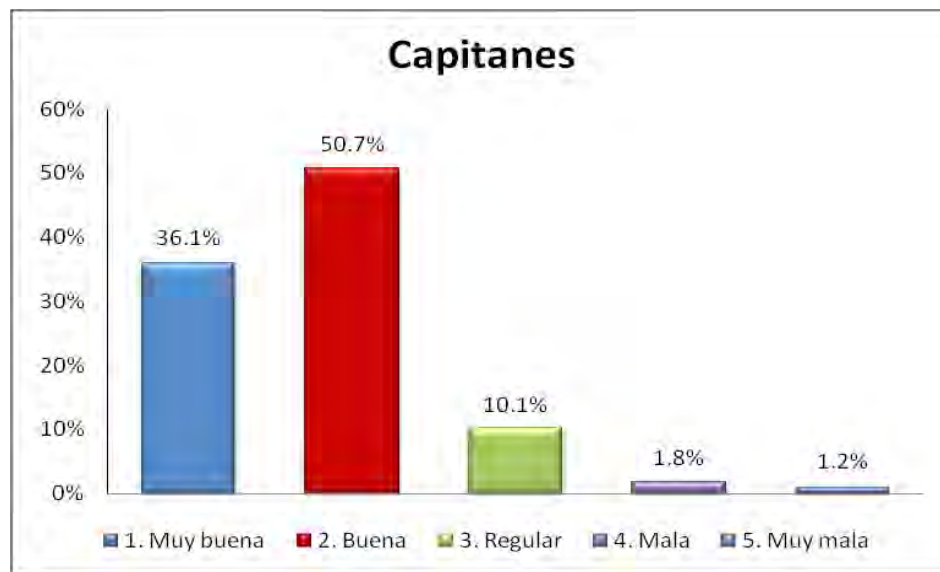
Pregunta 2



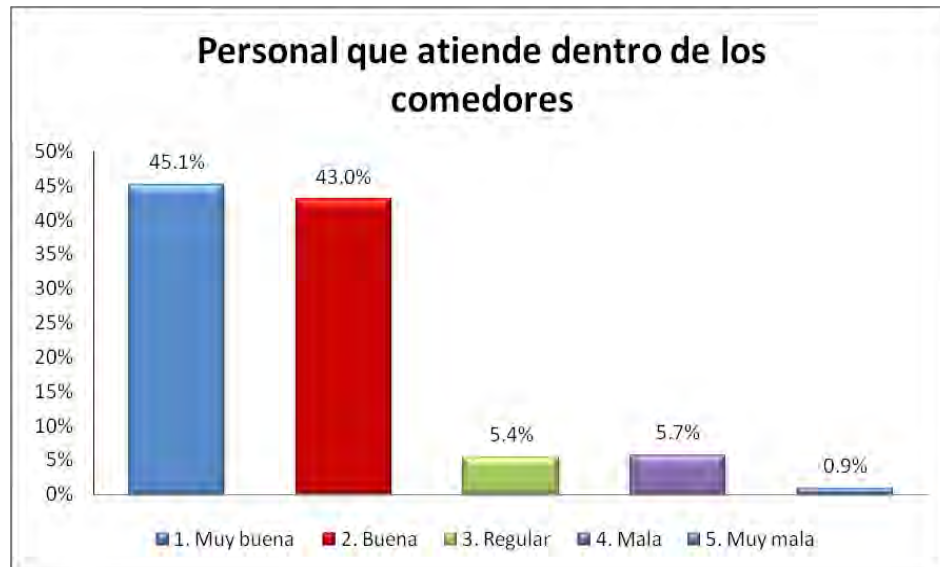
En cuanto a la higiene de las instalaciones donde reciben el servicio, casi el total de los empleados encuestados la considera buena o muy buena, percepción que se ve reforzada con la certificación obtenida por el Banco en materia de higiene. Este factor es muy importante para generar en los empleados la confianza de que en un lugar limpio es poco probable que se contraigan enfermedades gastrointestinales.

Pregunta 3

Califique la cortesía del personal del comedor en el servicio que proporcionan



Estudio de alternativas para la prestación de servicio de comedor a los empleados de una empresa: el caso del Banco de México

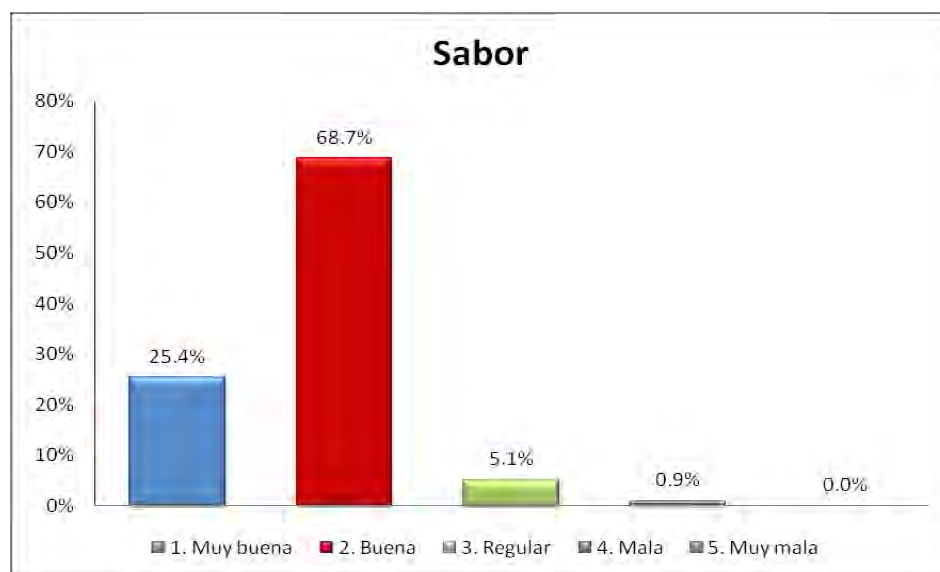
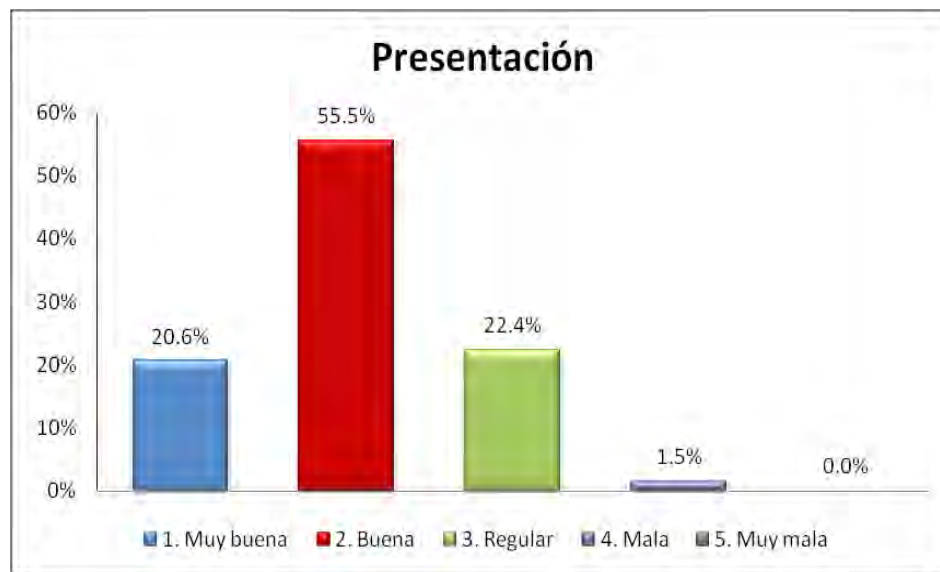


Estas tres gráficas nos permiten ver que en general, el trato que el personal de las distintas áreas del comedor brinda a los comensales es bien apreciado. Los que obtuvieron una evaluación menos afortunada fueron los capitanes, tal vez debido a que les corresponde, entre sus funciones, vigilar que se cumplan los turnos de comida; y aun así, están muy bien evaluados.

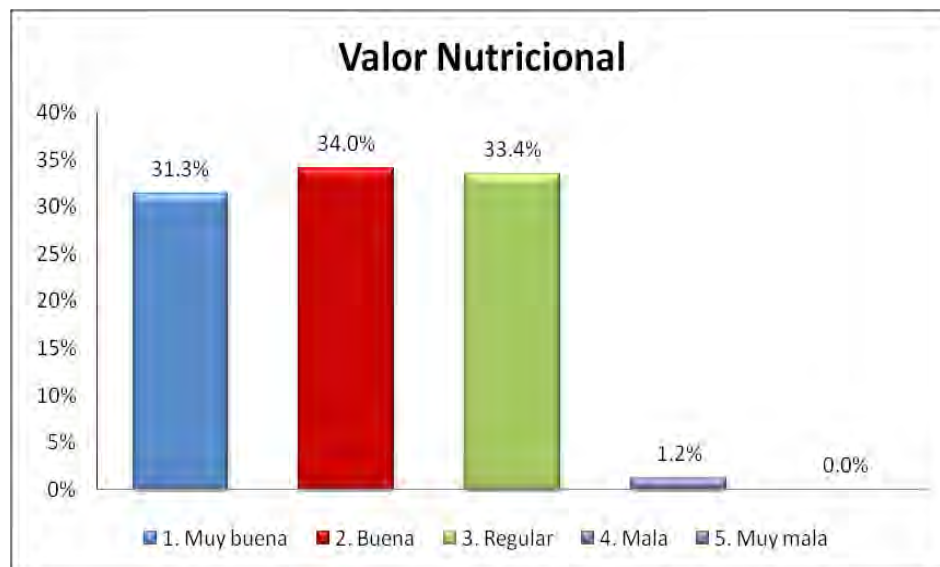
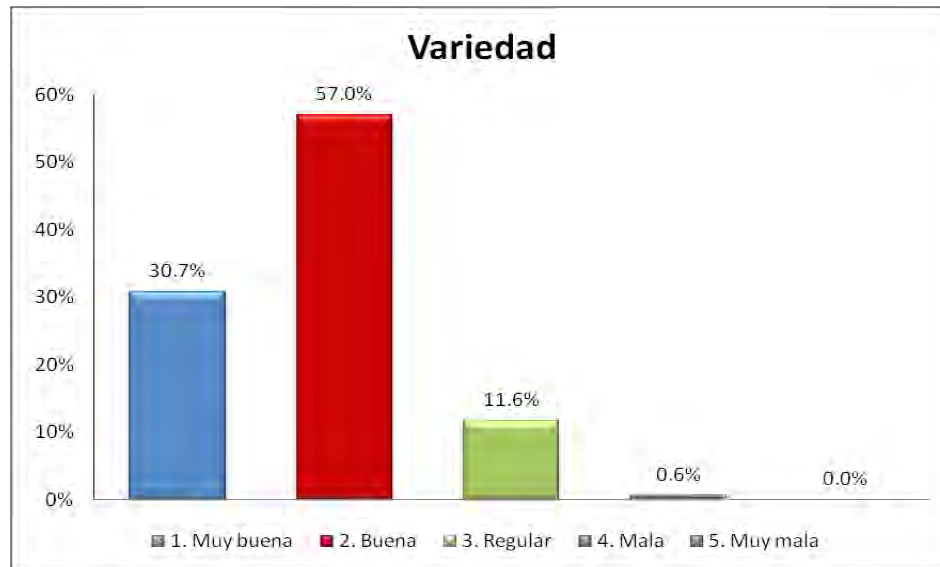
Si nos remitimos a los resultados que arrojó la encuesta levantada en 2003, veremos que el personal del comedor siempre ha gozado del favor de los comensales, denotando con ello que la cortesía y buen trato es una cualidad que se ha buscado e impulsado en el personal que proporciona el servicio.

Pregunta 4.

¿Cómo califica los alimentos que preparan en el comedor en cuanto a...?



Estudio de alternativas para la prestación de servicio de comedor a los empleados de una empresa: el caso del Banco de México

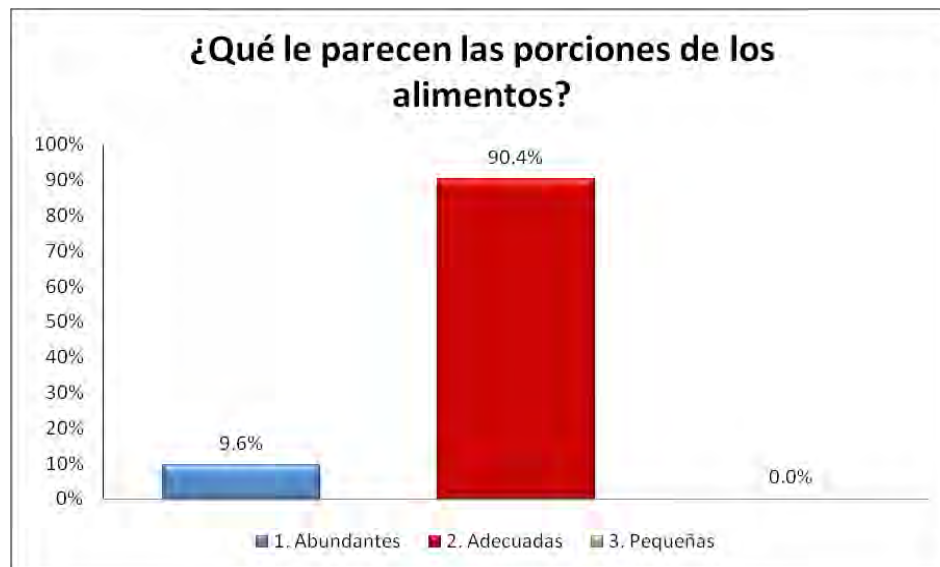


Las tres primeras gráficas son muy parecidas; lo que nos están indicando es que los aspectos de los alimentos que más aprecian los comensales encuestados son el sabor y la presentación, asimismo, encuentran que esta opción les permite llevar una dieta variada.

Únicamente se observa que el valor nutricional de las comidas que consumen les despierta algunas dudas, dado que la tercera parte las calificó como regulares.

Si comparamos estos resultados con los arrojados por la encuesta de 2003, observaremos que a pesar de que en la actualidad no perciben que el valor nutricional sea muy bueno, desde hace seis años han tenido este dato como útil y se han mantenido interesados en él.

Pregunta 5.



Más de 90 por ciento de los comensales encuestados opinan que las porciones que se les sirven son adecuadas, de lo que podemos declarar que terminan satisfechos luego de consumir sus alimentos.

A pesar de que en esta encuesta se preguntó por la porción de los alimentos en conjunto y no por separado como se hizo en 2003, podemos concluir que en general, desde aquella encuesta ya se manifestaban de acuerdo con las porciones que se les sirven; el único plato que se ganó una calificación de Muy grande es uno de los platillos opcionales –la milanesa – por lo que no representa un aspecto preocupante.

Pregunta 6.



Cerca de las tres cuartas partes de los empleados encuestados opinan que los 40 minutos que duran los turnos son suficientes para consumir sus alimentos, lo que nos permite asumir que en ese tiempo pueden comer sin prisas. Sin embargo, es de hacer notar que, como era de esperarse, no todos se demuestran conformes con ese tiempo, ya que

Estudio de alternativas para la prestación de servicio de comedor a los empleados de una empresa: el caso del Banco de México

a más de la cuarta parte de los encuestados les gustaría que se les asignara más tiempo.

Preguntas 9 y 10.



De las 87 personas que contestaron que sí se han ausentado de sus labores debido a una enfermedad gastrointestinal, solamente uno por ciento cree que pudo ser por la comida del comedor del Banco, lo que habla de la confianza que se tiene en la higiene observada en la preparación de los alimentos así como en la calidad de los insumos, consideración que está estrechamente ligada a la opinión expresada acerca de la higiene de las instalaciones. Esto nos hace suponer que se debe a que el Banco de México se ha preocupado por fomentar un clima de confianza entre sus empleados con respecto a los servicios que les presta.

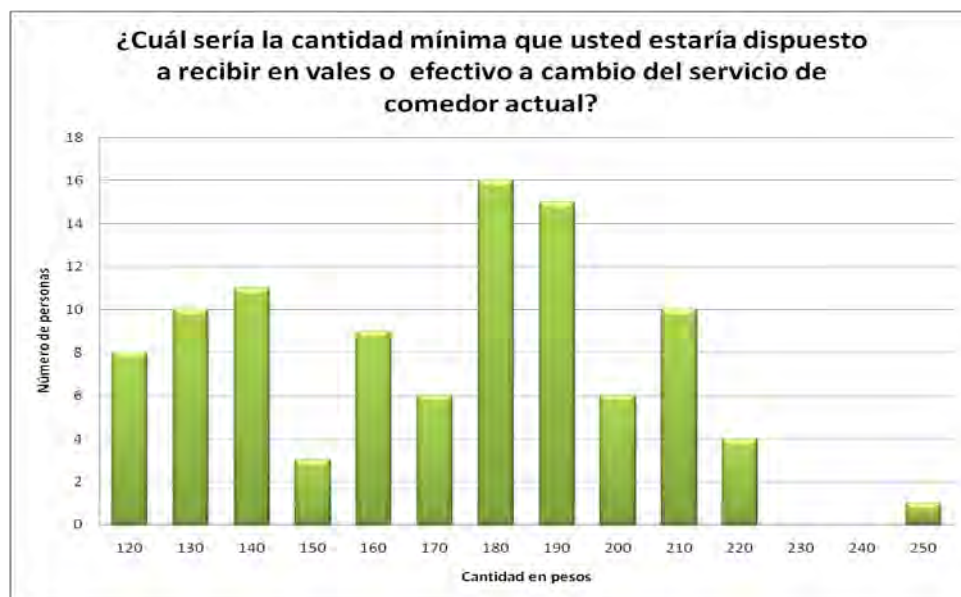
Preguntas 7 y 8.



Las preguntas 7 y 8 representan el punto neurálgico de la encuesta, ya que de las respuestas obtenidas podría depender la decisión de la

Estudio de alternativas para la prestación de servicio de comedor a los empleados de una empresa: el caso del Banco de México

Institución acerca de continuar o no dando el servicio de comedor como lo ha venido haciendo, dado el impacto que podría tener en el ambiente laboral. El que sólo el 29 por ciento de los encuestados haya respondido que sí estaría dispuesto a cambiar el servicio actual tienen por una cantidad en efectivo o en vales demuestra una vez más que los empleados están muy a gusto con el servicio tal y como lo reciben.



Podemos observar que los montos sugeridos por los encuestados son altos, lo que nos indica cuánto valoran este servicio; las cantidades que más se mencionaron, entre los \$180.00 y \$190.00, superan no sólo el importe de \$89.90 que el Banco invierte en dar el servicio a cada comensal, sino también el promedio de los precios de una comida completa (menú) en distintos restaurantes, de \$99.00.

De la información obtenida en esta encuesta, podemos inferir que los empleados del Banco de México que hacen uso del servicio de comedor que la Institución les proporciona lo consideran un beneficio importante e insustituible; se muestran seguros y confiados en lo que a la higiene y calidad de los alimentos y su preparación respecta, lo que les redunda en una dieta saludable; se sienten muy a gusto con la atención y cortesía que les prodiga el personal de servicio; asimismo, lo perciben como un medio del que se vale el Banco para propiciar un ambiente laboral sano, fomentar la productividad y mantener una buena relación patrón-empleado.

6 CONCLUSIONES

Este estudio se realizó con el propósito de conocer si el Banco de México podría cambiar la manera en que brinda a su personal el servicio de comedor sin gastar más con los beneficios que recibe hasta la fecha. Para dar respuesta a esta interrogante, se formuló la hipótesis de trabajo de que la forma en que el Banco de México presta el servicio de comedor a sus empleados es la óptima considerando la calidad de los alimentos, los costos y la valoración que del servicio hacen los empleados.

Para demostrar esta hipótesis, se buscó sustento en teorías relacionadas con la satisfacción de necesidades, la motivación y el comportamiento humano, una vez establecida la importancia que tiene para el Banco de México su capital humano y las prácticas que observa para retenerlo. De este análisis documental, se desprende lo siguiente:

- Para el Banco de México es muy importante brindarle a su personal un ambiente propicio para fomentar la productividad y al mismo tiempo, retenerlo en la Institución. Por ello es que, además de su esquema de prestaciones, pone especial atención en su paquete de beneficios, entre los que figura el servicio de comedor. Este estudio ha confirmado la relevancia que tiene

dicha prestación para mantener motivado y satisfecho al personal.

- No basta únicamente con cubrir las necesidades básicas y de seguridad e higiene de los empleados; también es muy importante considerar la forma en que se comunican las decisiones, ya que un mensaje incorrecto, aunque tenga las mejores intenciones, puede deteriorar la relación patrón-empleado.

Como parte de la investigación realizada para comprobar nuestra hipótesis, se revisaron los costos en que incurre el Banco de México para prestar el servicio de comedor a su personal en sus instalaciones y con recursos propios. También se buscó conocer la percepción que los empleados usuarios del servicio tienen del mismo, para lo cual, se levantó una encuesta sobre una muestra estadísticamente representativa. Por último, se obtuvieron cotizaciones de precios de una comida completa en establecimientos cercanos a las instalaciones del Banco –la competencia – para, valiéndonos del enfoque del benchmarking, efectuar una comparación entre opciones. De lo anterior, se concluye que:

- El costo que el Banco de México paga por cada comida servida es menor al precio de una comida similar en los establecimientos cotizados.

Si bien en esta investigación hubo dos opciones cuyos precios por paquete (menú) fue menor al gasto en que incurre el Banco, en general, los costos en los establecimientos es mayor. Es decir, la forma en que actualmente el Banco de México le da el servicio de comedor a sus empleados, económicamente es la óptima.

- La segunda forma propuesta para comprobar la hipótesis, basándonos en la percepción de los empleados del Banco de México que hacen uso del servicio del comedor, nos permite inferir que lo consideran una prestación muy valiosa, se sienten muy bien atendidos, están contentos con el servicio y también manifestaron poco o nulo interés en que en lugar de recibir el servicio como lo hacen en la actualidad se les entregue dinero en vales o efectivo. La valoración quedó expresada con los montos mencionados por los que contestaron que sí estarían dispuestos a dejar de recibir el servicio como lo hacen hasta la fecha, montos que fueron considerablemente más altos que el gasto que realiza el Banco e incluso, más altos que los costos de comidas en la mayoría de los establecimientos cotizados.

Debido a la falta de disposición de los trabajadores a siquiera un cambio en la forma en que el Banco les brinda el servicio y a la excelente percepción que tienen de esta prestación tal y como la reciben, podemos asumir que es altamente probable que la respuesta del personal ante una modificación en el esquema en

que el Banco de México ofrece su servicio de comedor afecte la productividad, el ambiente laboral y por consiguiente, la imagen de la Institución como patrón.

En esta tesis se analizaron dos alternativas para ofrecer a los trabajadores del Banco de México el servicio de comedor: 1) la prestación del servicio en las instalaciones del Banco, utilizando recursos propios y 2) ofrecer a los empleados un importe en efectivo o vales para que consuman sus alimentos en alguno de los establecimientos de comida cercanos. Tomando en consideración: a) la calidad de los alimentos, b) el costo en que incurre la Institución y c) la valoración que hace el personal del servicio, la evidencia recabada en este estudio demuestra que la primera opción es mejor. Siendo esta primera opción la que actualmente opera en el Banco, queda comprobada la hipótesis planteada al inicio de la investigación:

“la forma en que el Banco de México presta el servicio de comedor a sus empleados es la óptima considerando la calidad de los alimentos, los costos y la valoración que del servicio hacen los empleados”.

En el caso de que aun con esta información, el Banco de México decidiera cambiar la forma en que da su servicio de comedor, las conclusiones de este trabajo pudieran ser útiles como apoyo para

realizar la licitación correspondiente a fin de elegir al prestador de servicios que mejor cumpla con los parámetros de costo, servicio y calidad que aquí quedaron de manifiesto.

Dados los resultados de este trabajo, considero que la única alternativa por la que podría optar el Banco de México con menor riesgo de pérdida de beneficios, sería la contratación de una empresa que proporcione el servicio de comedor en las propias instalaciones del Banco, siempre y cuando el costo por comida no sea mayor a los \$81.00 que actualmente invierte la Institución, además de que deberá cumplir con los estándares de calidad, higiene y servicio del esquema actual. Esta opción minimizaría el impacto del cambio en el ambiente laboral y a la vez, se aprovecharía la infraestructura ya instalada y se estaría en posibilidad de seguir controlando los tiempos de ausencia del personal de sus lugares de trabajo.

Por último, debido a la modificación reciente al artículo 127 de la Constitución, en donde se establece que los salarios de los directivos de los organismos autónomos no serán mayores que el del Presidente de la República, con lo que es muy factible que se modifique el esquema de salarios en el Banco, se deberá reforzar el apoyo en otros instrumentos para atraer y retener al mejor capital humano que la Institución necesita para el cumplimiento de sus funciones.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Banco de México “*La Selección, Retención y Desarrollo de Capital Humano en el Banco de México: conceptos para discusión y establecimiento de consenso sobre políticas de Recursos Humanos*”, VIII Reunión sobre Administración de RH de Banca Central CEMLA y Banco de España Madrid, Junio 2008

Certo, Samuel C., *Administración Moderna*, Nueva Editorial Interamericana, México 1984

Chávez Martínez, Gustavo; “*Benchmarking*”, *Revista Administrate Hoy*, Núm. 129, pp. 7-30

Chiavenato, Idalberto; *Administración de recursos humanos*, México, McGraw-Hill, 2002

Daft, Richard L., *Administración*, Editorial Thomson, México 2004

Heath, Jonathan; *Para entender El Banco de México*, Nostra Ediciones, primera edición, México 2007

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar; *Metodología de la investigación*, Mc Graw Hill, cuarta edición, México, 2008

Méndez Ramírez, Ignacio; Eslava Gómez, Guillermina; Romero Mares, Patricia; *Conceptos Básicos de Muestreo*, Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas, UNAM, México 2004

Spendolini, Michael J., *Benchmarking*, Editorial Norma, 2005

Stoner, James; Edward Freeman; Daniel Gilbert Jr., *Administración*, Prentice Hall, sexta edición, México

Fuentes de Información Electrónicas

Banco de México:

<http://www.banxico.org.mx>

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C.:

http://www.imnc.org.mx/distintivoh_c_240.html

Prosci Research:

<http://www.prosci.com/benchmarking.htm>

Monografias.com:

<http://www.monografias.com>

A N E X O S

**NORMA ADMINISTRATIVA INTERNA
SERVICIOS DE COMEDOR**

**TÍTULO PRIMERO
Capítulo Único**

Normas Generales

OBJETO

PRIMERA. La presente Norma Administrativa Interna tiene por objeto regular los servicios de comedor que el Banco de México otorga en términos de las disposiciones aplicables.

SUJETOS

SEGUNDA. Son sujetos de la presente Norma Administrativa Interna los trabajadores del Banco de México.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

TERCERA. La presente Norma Administrativa Interna será aplicable en las oficinas del Centro Histórico de la Ciudad de México y en el Complejo Legaria.

DEFINICIONES

CUARTA. Para los efectos de la presente Norma Administrativa Interna se entenderá por:

“Comedores”: “Comedor Centro” y “Comedor Legaria”.

“Comedor Centro”: Comedores ubicados en el edificio de Bolívar No. 19, colonia Centro.

“Comedor Legaria”: Comedores ubicados en el módulo I del Complejo Legaria.

“Servicio de Comedor General”: El que se presta en los comedores identificados con las letras A, B, C y D del edificio de Bolívar 19, así como en el Comedor Legaria.

“Comedores Privados”: Los comedores identificados con los números 1, 2, 3 y 4 del edificio de Bolívar 19, así como el comedor privado único del Complejo Legaria.

“Comedores Privados Edificio Principal”. Los comedores ubicados en Avenida 5 de Mayo No. 2, el comedor A (“Principal”) y el comedor B en el 5° piso y los comedores C, D y E en el 4° piso.

TÍTULO SEGUNDO

Capítulo Primero

“SERVICIO DE COMEDOR GENERAL”

PRESTACIÓN DEL SERVICIO

QUINTA. Los trabajadores del Banco, conforme a su lugar de adscripción, tendrán derecho a hacer uso de los servicios de “Comedores” que al efecto están disponibles en los comedores Centro y Legaria.

Los trabajadores que laboren en el Centro Histórico de la Ciudad de México, podrán hacer uso del “Comedor Centro” y los que trabajen en el Complejo Legaria, del “Comedor Legaria”.

A los trabajadores que presten sus servicios en lugares distintos a los mencionados en el párrafo precedente, en sustitución del servicio de comedor se les reembolsará el pago en efectivo que hubiesen efectuado por ese concepto, conforme a las tarifas y demás condiciones establecidas en la normatividad emitida por el Banco.

SEXTA. Para el uso de los servicios de comedor, los trabajadores deberán portar su credencial única de servicios en lugar visible. En el caso del “Comedor Centro” los trabajadores además deberán colocar la mencionada credencial en el mecanismo de acceso que permitirá la entrada al turno previamente asignado a cada trabajador.

Para los efectos mencionados en el párrafo anterior, la credencial única de servicios deberá utilizarse en términos de las disposiciones emitidas por el Banco para su uso, por lo que no deberá ser transferida a otros trabajadores o personas ajenas a la Institución.

TURNOS DEL “COMEDOR CENTRO”

SÉPTIMA. Los turnos del “Comedor Centro” serán de 40 minutos conforme a lo indicado a continuación:

Turno	Horario	Comedor	Ubicación
1	12:20	B	1er piso
2	12:30	A	
3	12:40	D	2º piso
4	12:50	C	
5	13:00	B	1er piso
6	13:10	A	
7	13:20	D	2º piso

8	13:30	C	
9	13:40	B	1er piso
10	13:50	A	
11	14:00	D	2º piso
12	14:10	C	
13	14:20	B	1er piso
14	14:30	A	
15	14:40	D	2º piso
16	14:50	C	
17	15:00	B	1er piso
18	15:10	A	
19	15:20	D	2º piso
20	15:30	C	
Opcional	15:40	B	1er piso

OCTAVA. Los trabajadores deberán hacer uso del turno que les fue asignado en primer término, y por excepción, del inmediato siguiente, o bien, del turno opcional, cuando por razones de trabajo no puedan asistir al turno asignado. Cuando dichos trabajadores requieran hacer uso del "Servicio de Comedor General" en un turno distinto al que les corresponda, deberán pedir autorización por escrito a la Subgerencia de Servicios, por lo menos con 24 horas de anticipación. En casos excepcionales, en los que no haya sido posible avisar con 24 horas de anticipación, se podrá solicitar lo anterior a los trabajadores de la Oficina de Comedores que estén encargados de supervisar el servicio en el momento en que se presente el trabajador requirente.

NOVENA. Los funcionarios y el personal del tabulador IV podrán hacer uso del servicio de comedor sin necesidad de asignación de turno, siempre que se ajusten a los horarios y duración de turno previstos en la norma Séptima.

En este mismo supuesto se encontraran los trabajadores que, con motivo de sus funciones, acrediten ante la Dirección de Recursos Materiales que no pueden sujetarse a algún turno específico de los previstos en la misma norma Séptima. Para tales efectos, el Director de área respectivo deberá comunicar por escrito a la mencionada Dirección de Recursos Materiales, los trabajadores que se encuentren en dicho supuesto, señalando las causas que impidan la asignación de un turno específico y ésta considerará dicha solicitud, de acuerdo a la capacidad disponible.

DÉCIMA. El turno del "Comedor Centro" será asignado por la Subgerencia de Servicios, conforme a la capacidad disponible, previa autorización y a solicitud expresa del titular de la unidad administrativa a la que se encuentre adscrito el trabajador.

DECIMOPRIMERA. Los lugares que se liberen en el "Comedor Centro", por cambio de turno, renuncia del trabajador, obtención de una pensión o suspensión de la relación laboral, quedarán disponibles y podrán ser asignados conforme a lo establecido en la norma Décima.

En el caso de que alguna unidad administrativa requiera mantener el turno que se libere por las causas señaladas en el párrafo anterior, deberá hacerlo del conocimiento de la Subgerencia de Servicios dentro de los 5 días hábiles bancarios posteriores a la causa que le dio origen a la liberación del turno y podrá asignarlo a otro trabajador dentro de los siguientes 20 días hábiles bancarios posteriores a su solicitud. En caso contrario, se estará a lo dispuesto en la norma Décima.

DECIMOSEGUNDA. Los trabajadores de nuevo ingreso que laboren en las oficinas del Centro Histórico de la Ciudad de México tendrán preasignado el "Comedor Centro" en los turnos 1, 2 y 3, a los cuales les corresponden los horarios de 12:20, 12:30 y 12:40 P.M., respectivamente. Lo anterior, sin perjuicio de lo establecido en la norma Décima.

DEL "COMEDOR LEGARIA"

DECIMOTERCERA. En el "Comedor Legaria" no se asignarán turnos, por lo que los trabajadores podrán acudir a hacer uso del "Servicio de Comedor General", entre las 12:00 y las 15:00 horas, sujetándose a un lapso no mayor de 40 minutos, así como a las indicaciones de los titulares de las unidades administrativas a las que estén adscritos.

TRABAJADORES COMISIONADOS

DECIMOCUARTA. Los trabajadores comisionados en las oficinas del Centro Histórico de la Ciudad de México o en el Complejo Legaria, mientras dure la comisión, podrán hacer uso del "Servicio de Comedor General". En el primer caso lo harán en el turno opcional, a que se refiere la norma Séptima y en el segundo caso en los horarios establecidos en la norma Decimotercera.

Asimismo, los trabajadores comisionados al Sindicato Único de Trabajadores del Banco de México, podrán hacer uso del "Comedor Legaria".

SERVICIO DE COMEDOR A TERCEROS

DECIMOQUINTA. Para los efectos de las normas y criterios generales que rigen el ejercicio del presupuesto de gasto corriente e inversión física del Banco, en casos justificados, los Directores Generales, el Contralor y Directores, de manera excepcional y siempre que con ello no se afecte el número de lugares previstos en el "Servicio de Comedor General", podrán solicitar por escrito a la Dirección de Recursos Materiales, autorización para que quienes no sean trabajadores del Banco puedan hacer uso de dicho servicio, observando en lo conducente lo dispuesto en las presentes Normas.

OBLIGACIONES

DECIMOSEXTA. Los trabajadores no podrán apartar lugares, juntar las mesas o introducir bebidas embriagantes dentro del "Servicio de Comedor General".

DECIMOSÉPTIMA. Los trabajadores deberán solicitar únicamente los alimentos que vayan a consumir dentro de las instalaciones de los "comedores".

DECIMOCTAVA. Los trabajadores deberán tomar la charola del color destinado a cada comedor e ingresar precisamente a éste, salvo que los trabajadores de la Oficina de Comedores, por circunstancias extraordinarias, les hagan otra indicación.

DECIMONOVENA. Los trabajadores, al terminar sus alimentos, deberán colocar sus charolas en la banda transportadora o en los muebles destinados para ello. Cuando no encuentren espacio para colocarlas, deberán esperar a que los trabajadores de la Oficina de Comedores, les asignen un lugar para esos efectos.

VIGÉSIMA. Los trabajadores de la Oficina de Comedores no serán responsables por objetos olvidados en los "Comedores".

CIERRE ANUAL DE "COMEDORES"

VIGÉSIMO PRIMERA. Los "Comedores" y "Comedores Privados" serán cerrados cada año, durante el período que determine la Dirección de Recursos Materiales, para dar mantenimiento a sus instalaciones. Durante el periodo señalado, el Banco les reembolsará el pago en efectivo que hubiesen efectuado por ese concepto en sustitución de los servicios de comedor, en términos de la normatividad interna y demás disposiciones que se emitan al efecto

Capítulo Segundo

SERVICIO EN "COMEDORES PRIVADOS"

VIGÉSIMO SEGUNDA. Los Directores Generales, Contralor, Directores, Gerentes y personal del tabulador IV con rango equivalente a éstos, podrán hacer uso de los "Comedores Privados" para desayunos o comidas, con el único propósito de celebrar reuniones de trabajo.

HORARIOS DE SERVICIO

VIGÉSIMO TERCERA. En los "Comedores Privados", los servicios de desayuno se proporcionarán a partir de las 8:00 horas y los de comida a partir de las 14:00 horas.

MENÚS

VIGÉSIMO CUARTA. En los servicios de desayuno y comida, se servirá el menú que al efecto determine la Oficina de Comedores.

Los Directores Generales, Contralor y Directores, para atender asuntos oficiales con personas externas a la Institución, podrán seleccionar entre el menú del día determinado por la Oficina de Comedores, o uno distinto que al efecto proponga a los primeros la mencionada Oficina.

RESERVACIÓN DE "COMEDORES PRIVADOS"

VIGÉSIMO QUINTA. Los Directores Generales, Contralor, Directores, Gerentes y personal del tabulador IV con rango equivalente a éstos, podrán solicitar la reservación de los servicios de desayuno o comida para el mismo mes en que se presente la solicitud, siempre que exista disponibilidad de los comedores.

En el caso de desayunos y comidas en las que se requiera servir un menú distinto al menú del día, la reservación deberá realizarse con un mínimo de 24 horas de anticipación.

Los Directores Generales, Contralor y Directores, también podrán solicitar la reservación mencionada en el primer párrafo de la presente norma, en el periodo comprendido entre el día 25 y el último día de cada mes, para eventos a efectuarse durante el mes inmediato posterior.

VIGÉSIMO SEXTA. El número de reservaciones posibles para eventos de comida durante un mes, se ajustará a la siguiente tabla:

FUNCIONARIO	RESERVACIÓN PARA EL MES:		
	INMEDIATO POSTERIOR	EN CURSO	TOTAL
DIRECTOR GENERAL Y DIRECTOR	2	2	4
GERENTE Y PERSONAL DE TABULADOR IV		2	2

VIGÉSIMO SÉPTIMA. La cancelación de la reservación del servicio deberá ser informada con una anticipación mínima de 24 horas a la fecha de la solicitud.

VIGÉSIMO OCTAVA. Tanto las reservaciones como las cancelaciones de desayunos y comidas deberán efectuarse a través de la página web habilitada para tal efecto en la Intranet.

DE LAS NOTAS DE CONSUMO

VIGÉSIMO NOVENA. La Oficina de Comedores enviará un mensaje de correo electrónico con la nota de consumo respectiva, a las personas a que se refiere la norma Vigésimo sexta, que hayan hecho uso de los "Comedores Privados", que indicará el consumo de bebidas de los asistentes. Asimismo, se incluirá una encuesta acerca de la calidad del servicio y alimentos.

El envío de dicho mensaje, se hará dentro de los 3 días hábiles bancarios posteriores a la fecha en que se haya hecho uso del servicio de los "Comedores Privados".

Las respuestas al mensaje, a la encuesta, y en su caso, aclaraciones a las notas de consumo, podrán ser enviadas a la Oficina de Comedores a más tardar en los siguientes 10 días hábiles bancarios a partir de la recepción de dicho mensaje. En caso de no recibir aclaraciones a los consumos, la Oficina de Comedores entenderá la conformidad del usuario respecto de los mismos.

Capítulo Tercero

SERVICIO EN "COMEDORES PRIVADOS EDIFICIO PRINCIPAL"

TRIGÉSIMA. Los Directores Generales, Contralor y Directores, podrán hacer uso de los "Comedores Privados Edificio Principal", siempre y cuando éstos no se encuentren reservados para servicio de los miembros de la Junta de Gobierno

TRIGÉSIMO PRIMERA. La solicitud correspondiente deberá hacerse llegar por medios electrónicos o vía telefónica a la Oficina de Relaciones Públicas y Acervo Cultural

TRIGÉSIMO SEGUNDA. La Oficina de Relaciones Públicas y Acervo Cultural de acuerdo a las solicitudes recibidas, verificará la disponibilidad de los "Comedores Privados Edificio Principal" para, en su caso, autorizar su utilización en los términos de la presente Norma.

TRIGÉSIMO TERCERA. Para utilizar los "Comedores Privados Edificio Principal", el solicitante deberá considerar la capacidad de dichos comedores de conformidad con lo siguiente:

En el Quinto Piso:

Comedor "A" ("Principal")	90 Comensales
Comedor "B"	04 Comensales

En el Cuarto Piso

Comedor "C"	10 Comensales
Comedor "D"	08 Comensales
Comedor "E"	16 Comensales

Capítulo Cuarto

OTROS SERVICIOS

SERVICIOS DE CAFETERÍA, VINOS DE HONOR, BRINDIS, BOX LUNCH Y ANÁLOGOS

TRIGÉSIMO CUARTA. Para atender los requerimientos derivados de las funciones de las unidades administrativas de la Institución, la Oficina de Comedores podrá proporcionar los siguientes servicios:

- Servicio de Cafetería A.- A los miembros de la Junta de Gobierno y a los asistentes a las reuniones que se celebren en las Salas de Juntas ubicadas en el 4°, 5° y 6° piso del Edificio Principal;
- Servicio de Cafetería B.- En los eventos de Capacitación organizados por la Subgerencia de Formación y los que la Dirección de Relaciones Externas solicite.
- Vino de Honor.- En la entrega de Distintivos de Antigüedad, así como en los eventos y Exposiciones que la Dirección de Relaciones Externas solicite.
- Brindis de Fin de Año.- En el evento que la Gubernatura organice;

- e) Servicios de Box Lunch.- En la inauguración, tanto de los Juegos Deportivos Interbancarios, como de los encuentros deportivos que organice el Sindicato Único de Trabajadores del Banco de México, y
- f) Otros servicios de naturaleza análoga que, por razones excepcionales y justificadas, autorice la Dirección de Recursos Materiales.

Las solicitudes para que se brinden los servicios descritos en los incisos b) al f), deberán ser efectuadas por funcionarios con nivel mínimo de Director o las personas que estos últimos hayan autorizado por escrito y tendrán que ser enviadas por lo menos con 48 horas de anticipación, mediante correo electrónico a la Oficina de Comedores.

Cuando los servicios mencionados sean requeridos para un número mayor a 50 personas, las solicitudes deberán ser realizadas por lo menos con 15 días hábiles bancarios de anticipación.

Capítulo Quinto

NORMAS FINALES

TRIGÉSIMO QUINTA. La Dirección de Recursos Materiales tendrá la atribución de resolver las consultas derivadas de la aplicación de la presente norma.

TRIGÉSIMO SEXTA. Las situaciones no previstas en la presente Norma Administrativa Interna, serán analizadas por la Dirección de Recursos Materiales

NORMAS TRANSITORIAS

PRIMERA. La presente Norma Administrativa Interna entrará en vigor el día 15 de agosto de 2008.

SEGUNDA. Quedan sin efectos la Norma Administrativa Interna denominada "Servicios de Comedor" de fecha 13 de marzo de 2007, así como cualquier otra disposición administrativa de jerarquía igual o inferior que se oponga a la presente Norma Administrativa Interna.

Rúbrica

Lic. Alejandro Garay Espinosa
Director General de Administración

México, D. F., a 12 de agosto de 2008

Estudio de alternativas para la prestación de servicio de comedor a los empleados de una empresa: el caso del Banco de México

Anexo B

COSTO DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE COMEDOR BANCO DE MÉXICO EJERCICIO 2008 (cifras en pesos)		
GASTOS DEL SERVICIO		
Materia prima		16,320,684.57
Otros insumos		2,509,685.53
Costo servicios relacionados (brindis, cocteles, recepciones)		497,546.22
RECURSOS HUMANOS		
<u>87 Personal que labora en el comedor</u>		
Salarios y prestaciones		14,276,381.05
Impuesto sobre Nóminas		315,517.48
GASTOS DE LAS INSTALACIONES		
Mantenimiento maquinaria y equipo		2,142,243.04
Mantenimiento de instalaciones		2,412,777.30
Depreciación de las instalaciones		5,632,358.76
IMPUESTOS Y DERECHOS		
Impuesto predial		276,820.78
Derechos por consumo de agua		704,353.67
IVA		885,981.38
GASTO TOTAL REALIZADO POR EL BANCO DE MÉXICO PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE COMEDOR A SUS EMPLEADOS DURANTE EL EJERCICIO 2008		45,974,349.79
Número de comidas		
<u>Comensales por día</u>		
Instalación 1		1,785
Instalación 2		560
Instalación Ejecutiva		23
Total comensales por día		2,368
Comensales por año		568,320
Costo por comida	\$	80.90

Anexo C

Estudio* de precios de comidas completas en establecimientos cercanos a las oficinas del Banco de México en el Centro

Restaurante	Menú ^{1/}		A la carta (precios promedio)					Total (incl propina)
	precio mín	precio máx	Sopa	Plato fuerte	Agua	Postre	Café	
De cadena 1	88.00	132.00	24.00	89.00	16.00	37.00	15.00	199.10
Comida corrida 1	75.90	75.90	30.00	87.00	14.00	38.00	16.00	203.50
De tienda departamental	93.50	115.50	32.00	94.00	36.00	23.00	16.00	221.10
De cadena 2	60.50	71.50	40.00	102.00	20.00	40.00	15.00	238.70
Comida corrida 2	58.30	97.90	29.00	61.00	18.00	31.00	12.00	166.10
Banco de México	80.90	80.90						80.90

1/ Sopa del día o consomé, guisado, agua o refresco, café y postre

* Información levantada durante el mes de agosto de 2009.

Estudio de alternativas para la prestación de servicio de comedor a los empleados de una empresa: el caso del Banco de México

Anexo D Resultados de la encuesta de percepción levantada en 2003

PORCENTAJES PREGUNTA:	HOMBRES			MUJERES			SUBTOTAL			TOTAL
	SI	NO	N/C	SI	NO	N/C	SI	NO	N/C	
¿CONOCE TABLA CALÓRICA?	50.77	6.54	1.12	37.79	3.17	0.61	88.56	9.70	1.74	100
¿LA INFORMACIÓN LE HA SIDO ÚTIL?	40.76	15.53	2.15	31.56	8.68	1.33	72.32	24.21	3.47	100
¿SIRVIÓ PARA CAMBIO DE HÁBITOS?	37.28	18.39	2.76	29.32	9.91	2.35	66.60	28.29	5.11	100

¿Qué opina del tamaño de las porciones?

PLATILLO	ADECUADO	MUY GRANDE	MUY PEQUEÑO	SIN RESPUESTA	TOTAL
GUISADO	86.24	6.73	2.55	4.49	100
CARNE ASADA	73.7	7.34	4.89	14.07	100
MILANESA	58.92	27.83	0.31	12.95	100
POLLO PARRILLA	75.94	2.55	7.95	13.56	100
POLLO COCIDO	77.27	3.26	4.08	15.39	100

¿Qué opina del servicio que presta el personal del comedor?

SERVICIO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
EXCELENTE	25.43	27.17	52.6
BUENO	28.4	12.77	41.16
REGULAR	3.27	0.92	4.19
NO RESPONDIÓ	1.33	0.72	2.04
TOTAL	58.43	41.57	100

Anexo E

Cuestionario

Objetivo

El presente cuestionario tiene por objetivo conocer la percepción que tienen los empleados usuarios del comedor del Banco de México.

1- ¿Cuántos días de la semana hace uso del servicio de comedor?

- De 4 a 5 días
- De 2 a 3 días
- Menos de 3 días
- Menos de 1 día

2- ¿Qué opina de la limpieza de las instalaciones del comedor?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

Estudio de alternativas para la prestación de servicio de comedor a los empleados de una empresa: el caso del Banco de México

3- ¿Cómo califica la cortesía en el servicio del personal del comedor?

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Capitanes					
Personal de las barras					
Personal que atiende dentro de los comedores					

4- ¿Cómo califica los alimentos que preparan en el comedor?

	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Presentación					
Sabor					
Variedad					
Valor nutricional					

Estudio de alternativas para la prestación de servicio de comedor a los empleados de una empresa: el caso del Banco de México

5- ¿Qué le parecen las porciones de los alimentos?

Abundantes

Adecuadas

Pequeñas

6- En su opinión, el tiempo de los turnos del comedor son:

Largos

Adecuados

Cortos

No hay turnos

7- ¿Estaría usted dispuesto a cambiar el servicio de comedor por dinero en efectivo o vales?

Sí

No

8- En caso afirmativo, ¿cuál sería la cantidad mínima que usted estaría dispuesto a recibir en vales o efectivo a cambio del servicio de comedor actual?

Estudio de alternativas para la prestación de servicio de comedor a los empleados de una empresa: el caso del Banco de México

9- En el último año, ¿se ha ausentado de sus labores debido a alguna enfermedad gastrointestinal por la ingestión de alimentos?

Sí

No

10-En caso afirmativo, ¿en dónde cree que pudo haber ingerido los alimentos que dieron lugar a la enfermedad?

El comedor del Banco

Locales distintos al comedor del Banco en días y horas laborables

Locales distintos al comedor del Banco en días y horas no laborables

Ninguno de los anteriores

Le agradecemos cualquier comentario adicional sobre el servicio de comedor: