



APÉNDICE

Apéndice A

Cuestionario de acuerdo a la Técnica de Incidentes Críticos.

Número de empleado o cliente.	Tiempo en la empresa /en el puesto	Descripción del incidente
Empleado 1	1 año 4 meses / 7 meses	<ul style="list-style-type: none">• Falta de comunicación en la carta• Falta de comunicación del mesero hacia el cliente.
		<ul style="list-style-type: none">• Un cliente se quejo del servicio lento• No se pidieron más meseros aun sabiendo que era un día fuerte.• Información adicional: Los domingos hay 14 meseros, sábados 13 y de lunes a viernes aprox. 7 a 9.
		<ul style="list-style-type: none">• Los clientes se quejan de que no se aceptan tarjetas de crédito ni debito.• El letrero de <i>No aceptamos tarjetas de crédito</i> no se ve• La gente se molesta porque tienen que ir a un cajero para retirar efectivo.
		<ul style="list-style-type: none">• Mala comunicación de meseros con la caja. Ejemplo; Cuando algún cliente se cambia de mesa y no avisan a caja, dificulta el sistema.
		<ul style="list-style-type: none">• Por lo regular el servicio es lento cuando hay mucha gente.



APÉNDICE

		<ul style="list-style-type: none">• Falta de trabajo en equipo.
		<ul style="list-style-type: none">• Cabellos en la comida (piden descuento, o no regresan).
		<ul style="list-style-type: none">• Problemas al estacionarse, debido a que transito prohíbe el estacionarse afuera del lado derecho.
Empleado 2	1 año y medio	<ul style="list-style-type: none">• La mesera base es la que dirige a todos los meseros.• Viernes sábados y domingos, se quejan del servicio, ya que es lento.• Argumenta que es debido a que en cocina se tardan en sacar los platillos, por estar platicando, y no sirven rápido los platillos.• Siempre hay ese problema en fines de semana.• Entre semana son 9 en cocina.• Fines de semana son 12 en cocina.
		<ul style="list-style-type: none">• Los clientes se quejan de que el servicio no es atento.• Esto por la falta de motivación al no recibir propinas.• Las propinas son bajas por lo mismo que el servicio no es muy bueno.• Las propinas se reparten solo a la base y a cocina se les da el 18%.• A los meseros no les parece justo, y por esta razón no están motivados,• El sueldo es de \$120 por 4 horas y media.• Ella también cree que es



APÉNDICE

		<p>importante la relación de los meseros con la base, si hay buena relación trabajan mejor.</p> <ul style="list-style-type: none">• No hay trabajo en equipo. Hay muchas diferencias entre meseros.
		<ul style="list-style-type: none">• Robo de bolsas.
Empleado 3	4 años. / 1 año sucursal del circuito, y 3 en sucursal de la Juárez.	<ul style="list-style-type: none">• El servicio es lento.• Debido a que el material no es suficiente, ya que en el transcurso que se lavan los platos y se secan, y se vuelven a servir los platillos.• No sirve de nada que los fines de semana haya más gente si de todas formas no hay más material.• Falta trabajo en equipo• No está de acuerdo con las propinas, mas sin embargo piensa que los sueldos están bien pagados.• Piensa que con algún tipo de remuneración, motivación o incentivo (mesero del mes), trabajarían mejor.• Falta capacitación de manejo de problemas.
Empleado 4	1 año 5 meses. / 1 año en 31 y 5 meses en la Juárez.	<ul style="list-style-type: none">• Opina que los clientes se quejan que el servicio es lento.• Cree que es debido a la falta de material.• El personal aumenta, pero el material no, y se tardan en lavar platos vasos etc., y eso hace lento el servicio.• Percibe muy pocas quejas en comida y estacionamiento.• La mayoría de las quejas son por



APÉNDICE

		<p>el servicio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El servicio no es atento ya que les falta alguna motivación o incentivo.
		<ul style="list-style-type: none"> • No hay trabajo en equipo. • Falta de supervisión por parte del gerente. • Falta más lealtad de los clientes.
		<ul style="list-style-type: none"> • Argumenta que para formar un mejor equipo de trabajo falta conocerse más. • Los meseros son muy individualistas. • Algún tipo de motivación, sería hacer algún programa como “el mesero del mes”, ya que a la gente le gusta competir y ser reconocida con alguna remuneración (un bono por ejemplo).
Empleado 5	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes se quejan porque no se aceptan tarjetas de crédito. • Los clientes asumen que por ser una empresa “establecida” y ya con un nombre, deberían aceptar tarjetas de crédito.
		<ul style="list-style-type: none"> • El servicio es lento cuando hay mucha gente. Debido a que en cocina se tardan en sacar todas las comandas que tienen. • Donde se tardan más es en lavar los platos cuando hay mucha gente.
		<ul style="list-style-type: none"> • Las propinas son para base: cocina, churrería, lava platos, jugos, cajero y jefa de meseros. • Esta conforme ya que el sueldo que les dan por las 4 horas de



APÉNDICE

		trabajo y cree que está bien.
Empleado 6	11 meses trabajando en la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Cree que algunas personas en cocina o meseros son vulgares, lo que hace que el ambiente de trabajo no sea agradable.• El ritmo de trabajo se vuelve lento y se dificulta ya que hace falta material limpio. Y esto hace que el servicio sea lento.
		<ul style="list-style-type: none">• Falta trabajo en equipo, cree que ésto es por falta de interés del gerente, ya que debería de fomentar un mejor trabajo en equipo.
		<ul style="list-style-type: none">• Piensa que falta motivación para los meseros, por ejemplo que de acuerdo a tu desempeño se turnen el ser base de meseros, y así ganar más.
		<ul style="list-style-type: none">• Los clientes se quejan ya que no se aceptan tarjetas de crédito.
		<ul style="list-style-type: none">• Los clientes se quejan porque esperan más rapidez en el servicio.• Esto podría mejorar con capacitaciones a todo el personal, y capacitación de inducción.• Piensa que el gerente debería estar más atento al trabajo de cada uno, esto para evitar el decir "como el otro no hace las cosas, y no lo regañan, pues yo tampoco lo voy a hacer"
		<ul style="list-style-type: none">• Cree que algunos meseros tienen la idea de: "como es un sueldo fijo, no importa si trabajo bien, o si trabajo mal, y como no se dan cuenta pues que el más sonso lo haga" argumentó.



APÉNDICE

		<ul style="list-style-type: none">• Piensa que al gerente no le importa si hay problemas entre el personal, lo que le importan es que le cumplan en el trabajo, pero el que no haya un buen ambiente de trabajo, hace que no haya un mejor servicio.
		<ul style="list-style-type: none">• No hay trabajo en equipo.• Los problemas del trabajo los vuelven personales, y los problemas personales los llevan al trabajo.• Hace falta algún tipo de integración.
		<ul style="list-style-type: none">• Los meseros a veces se equivocan y les cobran de más o se les olvidan cosas y los clientes se molestan.• Esto debido al ambiente de trabajo que hay, hostil.
Empleado 7	4 meses	<ul style="list-style-type: none">• El servicio es lento cuando hay mucha gente, debido a que en cocina no sacan rápido los platillos.• Opina que falta otra persona que lave los platos los días fuertes, o más material (platos), ó que personal específico que se dedicara a lavar platos, y no que hiciera también otras cosas, y así agilizaría mucho el trabajo.
		<ul style="list-style-type: none">• Los clientes piden mucho jugo de zanahoria, y no hay.• Piden chilaquiles verdes y solo hay rojos.
		<ul style="list-style-type: none">• Los fines de semana el servicio es lento, y los clientes se molestan con los meseros.



APÉNDICE

		<ul style="list-style-type: none">• Esto ocurre porque hay más gente los fines de semana y en cocina se tardan más en sacar los platillos.
		<ul style="list-style-type: none">• El servicio es bueno, pero cuando hay mucha gente es lento: con respecto a esto opinó que funcionaría mejor si hubiera una sola persona en la barra que pidiera platos, dos personas en otra sección que solo se dedicara a limpiar mesas, otros 4 que atendieran las mesas, y otros que recogieran platos.• Piensa que si realmente se respetara el orden de cómo se asignan las mesas se podría tener un mejor orden de trabajo.
		<ul style="list-style-type: none">• Los clientes se quejan mucho porque no aceptan tarjetas de crédito. Ponen caras.• El letrero no se ve, la gente no lo ve cuando llega.
		<ul style="list-style-type: none">• La higiene es buena.
		<ul style="list-style-type: none">• Algunas de las quejas son:• El champurrado esta vez no sabe bien, la otra vez me gusto más.• No me gusta este tipo de salsa.• Esta vez no me atendieron bien.• Me quemaron los huevos, me los dieron muy fritos y no los pedí así.
Empleado 8	2 años	<ul style="list-style-type: none">• Los fines de semana que hay mucha gente, el servicio se vuelve lento debido a :• Que se atrasan los cubiertos• No hay vasos o platos suficientes.• Eso provoca que se atrasen los



APÉNDICE

		<p>platos y genera molestia en los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none">• A veces salen antes los platos que la comida, o ya salió el plato pero no las tortillas.• Cree que el principal problema es que se tarda la loza y que no se prevé la cantidad de jugo cuando hay mucha gente.
		<ul style="list-style-type: none">• Los clientes se quejan ya que no se aceptan tarjetas de crédito• Los clientes se quejan de que no dan facturas.
		<ul style="list-style-type: none">• Un problema es que si un eslabón de la cadena no funciona bien eso repercute en todo el servicio y en el cliente.• La loza es uno de estos problemas, ya que si no hay suficiente loza limpia, cuando llegan los comensales tenemos que estar corriendo por todo el restaurante buscando, platos, vasos, cubiertos y a veces quedan las mesas incompletas y con tanta gente se nos olvida después, y esto genera molestia en los clientes.• Cree que sí falta material cuando hay más gente.• Esto repercute en el ambiente de trabajo, ya que es una cadenita y uno va presionando al otro empezando por el cliente hasta la cocina, y esto genera un ambiente tenso, y finalmente un mal servicio.
		<ul style="list-style-type: none">• Por lo general los clientes creen que las porciones son muy grandes. Los meseros les sugieren



APÉNDICE

		que hay otro tipo de platillos más pequeños.
		<ul style="list-style-type: none">• Algunas quejas:• La salsa no me gusto• La fruta me supo a cebolla (por que la pican con el mismo cuchillo que a la cebolla, o la tabla que usan para otra cosa también la usan para la fruta).• Estos comentarios son poco frecuentes
		<ul style="list-style-type: none">• Las quejas del servicio si son frecuentes y sobre todo cuando hay mucha gente. (sábados y domingos).
		<ul style="list-style-type: none">• Por hacer jugos cuando hay mucha gente, no sacan las otras bebidas.• Casi todos los clientes piden jugo de zanahoria. Cree que no hay debido a que para hacer éste es necesario otro artefacto, que se lleva mucha zanahoria sacar un vaso, y que es más trabajo y más gasto.
		<ul style="list-style-type: none">• El hecho de no recibir las propinas te desmotiva, ya que si ves que alguien te dejo una muy buena propina y que no es para ti te baja los ánimos.• Sugiere tener algún tipo de incentivo para motivarse, y también reconocimiento cuando hagan bien su trabajo.• A los meseros les manejan puntos, ejemplo si llegan tarde es un punto menos por cada minuto (y al final se tiene que quedar el doble de minutos). Por lo que opina que



APÉNDICE

		como incentivo por cada reconocimiento de cada mesa les podrían quitar un punto negativo. Que al igual que sanciones hubiera incentivos.
Empleado 9	2 años/ en el puesto de capitana de meseros lleva 4 meses en la Juárez.	<ul style="list-style-type: none">• Los clientes se quejan de que el servicio es muy lento.• Se quejan de los platillos (del sazón de ese día)
	En la noria estuvo 1 año 6 meses.	<ul style="list-style-type: none">• Se quejan de que no reciben tarjetas de crédito.• Que no dan facturas, solo notas de consumo.
		<ul style="list-style-type: none">• Dentro del equipo de trabajo, no hay trabajo en equipo.• Los meseros se quejan porque no ganan las propinas.• Chismes o mal interpretaciones.
		<ul style="list-style-type: none">• Los clientes se quejan ya que los meseros no son atentos, serviciales, amables, que no les sonríen, que no les ponen atención.• Una solución piensa que sería capacitarlos, y hablarles de que es el servicio, cual es el perfil de un mesero, cuales son las características, a que vienen.• No cuentan con la información ni las capacitaciones.• Piensa que es importante que al igual que tener castigos, tener recompensas.



APÉNDICE

		<ul style="list-style-type: none">• No aceptan tarjetas de crédito ni facturas, ya que son pequeños contribuyentes, ya van a cambiar de régimen así que esperan que ya cambie esto.
		<ul style="list-style-type: none">• Sería bueno darle capacitación a los meseros.• Tener actividades de integración. Para conocer más a las personas.• Solo en navidad se hace un convivio.
		<ul style="list-style-type: none">• Quejas:• El café está muy cargado.
Empleado 10	2 años en la empresa / en el puesto lleva 1 año	<ul style="list-style-type: none">• Los clientes se quejan porque no hay jugo de zanahoria.• No hay suficientes vasos y tazas. Cuando hay mucha gente no dan abasto los vasos.
	Antes estuvo de lava loza 1 año	<ul style="list-style-type: none">• Los meseros no anotan comandas para cafetería, y esto crea conflictos ya que se olvida lo que pidieron o cuando va un mesero por el jugo que pidió, ya se lo llevo otro.• Por medio de comandas trabajan mejor.• Tener comandas especiales para cafetería (con un formato especial).
		<ul style="list-style-type: none">• No hay trabajo en equipo.• Ejemplo: cuando se acaba el jugo, no hay mucho personal, y no se dan abasto, y no la ayudan.• O si tiene que salir un momento, no hay quien la cubra, el de los churros es el que a veces la apoya,



APÉNDICE

		<p>pero si no fuera el no hay nadie que la ayude.</p>
		<ul style="list-style-type: none">• Un problema es que cuando hay mucha gente los jugos se acaban y ahí es cuando el servicio se empieza a volver más lento, y no hay más personal que también haga jugo.• Hay poca gente en el área de cocina y no la pueden ayudar.• No siente apoyo de parte de cocina.
		<ul style="list-style-type: none">• Ella también hace la limpieza del baño y de la parte de atrás, y no se da abasto.
Empleado 11	1 año	<ul style="list-style-type: none">• Cuando hay mucha gente hay más carga de trabajo.
		<ul style="list-style-type: none">• Ayuda en todo. Cree que todo está bien.
Empleado 12		<ul style="list-style-type: none">• Tiene más relación con los meseros.• Los meseros a veces no escriben bien las comandas.• Le gustaría que escribieran mejor las comandas.
		<ul style="list-style-type: none">• La sazón no cambia ya que es una sola persona la que cocina.
		<ul style="list-style-type: none">• Piensa que les hace falta que les den permisos para ir a compromisos personales, como por ejemplo asuntos de la escuela de sus hijos.
Empleado 13	5 años	<ul style="list-style-type: none">• Cree que la comida es buena.• Opina que falta que haya más vigilancia a los meseros, para que trabajen mejor.



APÉNDICE

Empleado 14	5 años. 3 en la 31, y 2 en la Juárez	<ul style="list-style-type: none">• No hay trabajo en equipo• No hace falta material de trabajo.• Cuando hay mucha gente el servicio se vuelve lento.
Empleado 15	16 años.	<ul style="list-style-type: none">• En cocina se atrasan si no escriben bien las comandas, o si no se fijan que sirven los demás, y lo sirven doble• Esto lo asume a la falta de comunicación.
Empleado 16		<ul style="list-style-type: none">• En material considera que están bien.• Cuando se acaba algún platillo, les avisan a los meseros, para que les avisen a los comensales.
		<ul style="list-style-type: none">• La lentitud del servicio es a causa de que son pocos meseros, o no se previnieron si es un día pesado.• Los chilaquiles es lo que llega a fallar, porque son los que preparan al momento, y si ese día pidieron todos chilaquiles, tienen que esperar a que se vuelvan a hacer.• Las quesadillas también se hacen en el momento, y si no se lleva un buen ritmo de trabajo se atrasan.
		<ul style="list-style-type: none">• Todo es preparación del día. No hay nada rezagado.
		<ul style="list-style-type: none">• Piensa que hay un buen equipo de trabajo, en cocina. Si hay algún elemento de trabajo en cocina se elimina.• Tiene una buena relación con meseros.
		<ul style="list-style-type: none">• Cuando algún mesero es nuevo, como no sabe, les atrasa el



APÉNDICE

		servicio.
		<ul style="list-style-type: none"> • A los clientes frecuentes, se les procura conocerlos y que siempre se vaya contento.
		<ul style="list-style-type: none"> • Un problema poco frecuente son las piedritas en los frijoles.
Empleado 17	2 años. Hace 10 años estuvo en la 31, 3 años y medio.	<ul style="list-style-type: none"> • También algunos compañeros dicen palabras anti sonantes, y los clientes pueden oír y dañar la imagen del restaurante. • Las meseras no cambian las tortillas a los clientes, para que siempre estén calientitas.
		<ul style="list-style-type: none"> • El servicio no es atento
		<ul style="list-style-type: none"> • Ella es la encargada de lavar los trapos, y no siempre hacen caso de que los anaranjados son para el cochambre y los blancos para los vasos. Y esto podría ocasionar que los vasos huelan mal.
		<ul style="list-style-type: none"> • Piensa que no hay mucho trabajo en equipo.
Empleado 18	2 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha percatado de que algunos clientes se quejan porque no hay internet. • Hacen falta cubiertos, vasos, platos y eso hace que el servicio sea lento.
		<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo en equipo es bueno, y hay mucho respeto.
		<ul style="list-style-type: none"> • Hace falta un poco de motivación, ya que si ellos atienden muy bien a una mesa y dejan una buena propina, crea un ambiente de desacuerdo.
Gerente	Todo el tiempo del	<ul style="list-style-type: none"> • En temporada de clases de la universidad UPAEP los alumnos se



APÉNDICE

	restaurante	<p>estacionan enfrente al restaurante, lo que hace que la capacidad de lugares donde los comensales del restaurante se estacionan se reduzca.</p> <ul style="list-style-type: none">• El estacionamiento no se da abasto
		<ul style="list-style-type: none">• El área de juegos está arriba, y no es visible a los papas mientras comen. (mala ubicación del área de juegos)
		<ul style="list-style-type: none">• La ley anti tabaco es un problema, ya que no sabemos cuánto influya en nuestros comensales a la hora de elegir un restaurante.
		<ul style="list-style-type: none">• Falta una coladera en bodega de verduras, y esto hace que la limpieza no sea fácil.
		<ul style="list-style-type: none">• Falta techo en el pasillo de atrás de cocina y los platos se mojan cuando lleve ya que los tienen que transportar de cocina a área de jugos.
		<ul style="list-style-type: none">• Hay dos humedades (una en la entrada y otra en el área de jugos)
		<ul style="list-style-type: none">• Cabellos en la comida
		<ul style="list-style-type: none">• Personal a veces come en áreas de trabajo, mascan chicle, no se lavan las manos.
		<ul style="list-style-type: none">• No hay un supervisor que este bien capacitado.
		<ul style="list-style-type: none">• Un cliente se quejo una vez ya que vio que una cocinera estornudo en la comida, expresó.
		<ul style="list-style-type: none">• Rotación de personal, sobre todo en meseros.



APÉNDICE

		<ul style="list-style-type: none">• No hay estandarización concreta en alimentos, al respecto comentó: todo es natural y en algunos platillos el sabor depende de la época o sabor de la materia prima.
		<ul style="list-style-type: none">• Los meseros no están capacitados.• No saben cómo hablar con un cliente o como cargar un plato.
		<ul style="list-style-type: none">• La gente se queja el precio• Cheque promedio \$80
Cliente 1	Cliente frecuente	<ul style="list-style-type: none">• El servicio es lento cuando hay mucha gente
		<ul style="list-style-type: none">• No les gusta que el pan este destapado en la mesa, porque sienten que es falta de higiene.• Sugieren ponerlo en paneras tapadas y ofrecerlo a cada mesa cuando llegas.
		<ul style="list-style-type: none">• Una vez los frijoles estaban agrios (no se los comió) aviso, pero no hicieron nada.
		<ul style="list-style-type: none">• Los lavabos no son prácticos y se riega el agua.
		<ul style="list-style-type: none">• Los meseros tienen conversaciones no apropiadas frente a los clientes.
		<ul style="list-style-type: none">• Hay una mesera en especial no es atenta.
		<ul style="list-style-type: none">• La salsa muy aguada, y por ejemplo cuando piden huevos rancheros con costillas se revuelve y se aguada la comida.
Cliente 2	Cliente frecuente	<ul style="list-style-type: none">• El sazón de la salsa no le gusto
Entrevista 3	Cliente	<ul style="list-style-type: none">• No le gusta el sazón de la salsa



APÉNDICE

	frecuente	roja
		<ul style="list-style-type: none">No le parece que si el yogurt lo pide solo con granola, se lo cobren como un yogurt con todo.
Cliente 4	Cliente frecuente	<ul style="list-style-type: none">El servicio no es atento
		<ul style="list-style-type: none">A los meseros se les olvida lo que piden los clientes
		<ul style="list-style-type: none">Da muy mala imagen que los meseros no traigan uniforme.Unos meseros traen chanclas, pantalones rotos etc.
Cliente 5	Cliente frecuente	<ul style="list-style-type: none">No hay comida para niños
		<ul style="list-style-type: none">Las porciones son muy grandes
		<ul style="list-style-type: none">El estacionamiento no es suficiente
Cliente 6	Cliente frecuente	<ul style="list-style-type: none">El servicio es lento cuando hay mucha gente
Cliente 7	Cliente frecuente	<ul style="list-style-type: none">En los baños no hay ganchos para poner las bolsas o la chamarra.
		<ul style="list-style-type: none">Por las ventanas se cuele mucho el frio.
		<ul style="list-style-type: none">El menú es muy grasoso.Debería haber un menú light, ya que hay gente que desayuna diario ahí, y por salud buscan comida más sana.
Cliente 8	Cliente frecuente	<ul style="list-style-type: none">El espacio es muy reducido y hay mucho ruido.
		<ul style="list-style-type: none">El servicio es lento cuando hay mucha gente
		<ul style="list-style-type: none">No se ve el letrero de que hay juegos



APÉNDICE

		<ul style="list-style-type: none">• No aceptan tarjetas de crédito ni debito
Cliente 9	Cliente esporádico	<ul style="list-style-type: none">• Los meseros no usan charolas para servir los platillos, y así se tardan más
		<ul style="list-style-type: none">• Cuando llevan los platillos a las mesas, tienen que preguntar qué platillo es de quien.
		<ul style="list-style-type: none">• Las tortillas no le llegaron junto con la comida.
Cliente 10	Cliente frecuente	<ul style="list-style-type: none">• No aceptan tarjeta de crédito
		<ul style="list-style-type: none">• El servicio no es atento