



**ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO DE CAMARERO Y PLAN DE FORMACIÓN
PARA LA MEJORA DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

Alumna: Paula Soto Betancort

Tutora: María Rosa Isla

Trabajo de Fin de Máster Universitario en Desarrollo y Gestión de
Recursos Humanos

Curso: 2023/2024

Facultad de Psicología y Logopedia, Universidad de La
Laguna

ÍNDICE

1. Introducción	3
1.1. Análisis del Puesto de Trabajo; Definición, Objetivo, Relevancia y Aplicaciones.	3
1.2. Descripción de Métodos de Recogida de Información.	4
1.3. Descripción de Técnicas de Análisis Utilizadas.	6
1.4. Objetivo del análisis del trabajo realizado	7
1.5. Descripción de la organización y del puesto de trabajo	7
2. Método	7
2.1. Participantes	7
2.2. Métodos de Recogida de Información y Técnicas de Análisis del Trabajo.	8
2.2.1. Métodos de Recogida de Información	8
2.2.2. Técnicas de Análisis del Trabajo	9
2.3. Procedimientos	10
2.4. Procedimiento Para la Recogida de Información	11
2.5. Aspectos Legales	11
2.6. Procedimiento del Desarrollo del Plan de Formación.	11
2.7. Planificación temporal del análisis, etc.	11
3. Resultados	12
3.1. Descripción de puesto “Camarero”	12
3.2. Profesiograma	17
3.3. Perfil global del puesto	25
4. Plan de Formación	26
4.1. Introducción y objetivos	26
4.2. Evaluación de las necesidades	26
4.3. Acciones formativas propuestas	27
4.4. Plan de Difusión y procedimiento de asignación de plazas	31
4.5. Distribución temporal de las acciones formativas	31
4.6. Evaluación del plan de formación	31
5. Evaluación del análisis de puesto realizado y de las estrategias de desarrollo de recursos humanos elaboradas.	32
6. Referencias	32
7. Anexos	34
ANEXO I: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA	34

RESUMEN

En el presente trabajo se presenta un análisis de puesto de trabajo de camarero con el objetivo de poder crear un plan de formación para la mejora de atención al cliente. Para llevar a cabo el análisis previo del puesto, se han utilizado técnicas como la descripción del puesto, entrevista semiestructurada y profesiograma. Estas técnicas fueron elaboradas con la información obtenida de la entrevista semiestructurada, la base de datos O*NET y el cuestionario de Fleishman (1992). Con los resultados obtenidos, se realizó una evaluación de necesidades para elaborar así un programa de formación orientado a la mejora de atención al cliente.

PALABRAS CLAVE

Análisis, plan de formación, evaluación, puesto de trabajo.

SUMMARY

This paper presents an analysis of a waiter's job with the aim of creating a training plan to improve customer service. To carry out the preliminary analysis of the job, techniques such as job description, semi-structured interview and profesiogram were used. These techniques were elaborated with the information obtained from the semi-structured interview, the O*NET database and Fleishman's questionnaire (1992). With the results obtained, a needs assessment was carried out to develop a training programme aimed at improving customer service.

KEY WORDS

Analysis, training plan, evaluation, workplace.

1. Introducción

1.1. Análisis del Puesto de Trabajo; Definición, Objetivo, Relevancia y Aplicaciones.

Cuando se aborda el concepto de análisis del puesto de trabajo, existe una diversidad de autores que han ofrecido definiciones que convergen en un mismo punto. Lanham (1962) lo describe como un proceso destinado a identificar la información crucial de una tarea específica a través de la observación y el estudio, donde se implica determinar tareas, habilidades, capacidades responsabilidades y conocimientos necesarios para desempeñar el puesto de manera óptima.

Por otro lado, Gael (1983) lo define como la descomposición de un puesto en varios componentes para conseguir hacer su análisis y así, comprender la naturaleza del puesto. Ash (1988) simplifica estas definiciones al afirmar que el análisis de puesto de trabajo se trata de “un intento de decir con palabras lo que las personas hacen en el trabajo humano”.

El análisis de puesto de trabajo se define como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos,... Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo. (Fuentes Ríos, 1995)

Todos estos autores acaban coincidiendo con sus perspectivas en que el análisis de puesto de trabajo implica desglosar las funciones y requisitos de un trabajo para poder llegar a comprender este en su totalidad.

Dentro de los objetivos del análisis de puesto de trabajo se encuentran los siguientes:

- Desarrollo de sistemas de información para la toma de decisiones acerca

del personal (ajuste persona - trabajo).

- Diseño de sistemas de gestión o intervención que procuren, mantenga o mejoren dicho ajuste.
- Orientación para la implantación o desarrollo de políticas que maximicen el logro de los criterios de calidad de vida y productividad. (Díaz y Rosales, 2023).

Estos objetivos son de suma importancia puesto que se ocupan del desarrollo de estrategias clave en la gestión de Recursos Humanos (RRHH) dentro de una organización. Entre estas estrategias, se encuentran los planes de formación, la evaluación de desempeño, el reclutamiento, ... Es fundamental para comprender las características y requisitos de cada puesto, permitiendo encontrar a la persona más idónea para desempeñarlo y, a su vez, mejorar las condiciones laborales. (Díaz y Rosales, 2023).

1.2. Descripción de Métodos de Recogida de Información.

Cuando se realiza un análisis de puesto de trabajo se requiere realizar una recogida de información sobre el puesto, por lo que se deben usar métodos de recogida de información. Para este informe, los métodos empleados han sido:

La **entrevista semiestructurada** se trata de un método de recogida muy importante en las ciencias sociales, puesto que supone una interacción e intercambio de información entre una o varias personas, denominadas entrevistadores y uno o varios, entrevistados. (Fernández Ríos, 1995).

Este tipo de entrevista tiene una serie de ventajas de las cuales destacan: las preguntas preparadas previamente para que el entrevistador pueda analizarlas detenidamente, la flexibilidad para profundizar en determinadas preguntas, la expresión de las preguntas se realiza con libertad y por último, se pueden obtener datos cualitativos fiables. Pero también tiene sus desventajas, como la complejidad de

comparar respuestas, puesto que cada pregunta puede ser totalmente distinta en un mismo cuestionario. (Pereda, 1993).

La **base de datos O*NET** online (s.f.) fue desarrollada por el Departamento de Trabajo de EEUU, siendo una fuente de información secundaria muy valiosa. Esta plataforma web se fundamenta en descriptores que siguen un modelo estandarizado y resume las características principales de un puesto. Además, funciona como un sistema de clasificación estándar que proporciona un resumen detallado de las habilidades, funciones y conocimientos necesarios (como la seguridad pública) y tareas más específicas que implican cada puesto de trabajo. Estos datos a su vez incluyen la importancia y frecuencia de cada tarea. Por esta información, las tareas pueden clasificarse en suplementarias o centrales. (Díaz et al., 2023)

El **cuestionario de Habilidades Requeridas de Fleishman (1992)** o **Cuestionario II: F - JAS**, el cual es una herramienta especializada en el análisis del puesto de trabajo, centrándose en la evaluación de las habilidades necesarias para desempeñar tareas y/o ocupaciones específicas. Este cuestionario cuenta con un sistema de análisis del trabajo que se compone en tres secciones:

- Taxonomía de Habilidades requeridas de Fleishman (1992).
- Se trata de un sistema de escalas de calificación que contiene siete puntos de anclaje y ejemplos de tareas para vincular las habilidades que se requieren a las tareas/puestos/trabajos. Todas estas escalas son cumplimentadas por “expertos en el puesto”, ya sean ocupantes, analistas, formadores o supervisores.
- La utilización de este método permite poder recopilar datos específicos sobre las habilidades que son necesarias para poder desempeñar funciones específicas dentro de una organización determinada. (Rosales Sánchez, 2023)

Como menciona Rosales Sánchez (2023) se trata de un cuestionario que permite

a los “expertos en el puesto” validar los resultados y generalizarlos para así describir las habilidades que son exigidas por una diversidad de tareas usando el menor número de descriptores.

Hay una adaptación española del cuestionario de Fleishman (1992) realizada por los autores Fuertes, Agost y Fortea en 1999. Se trata de un cuadernillo que recoge 74 habilidades, las cuales se separan en seis dimensiones: físicas, psicomotrices, cognitivas, conocimiento, interacción social y sensoriales o perceptivas. (Rosales Sánchez, 2023)

1.3. Descripción de Técnicas de Análisis Utilizadas.

Según McCormick (1979) **la descripción de puestos** hace referencia a procedimientos estructurados, mientras que Fernández Ríos (1995) comenta que hace referencia a la estrategia de descripción de las conductas observables, siendo una técnica cualitativa que da una exposición detallada, estructurada y ordenada de un protocolo. A su vez, Díaz Cabrera (2023) plantea que puede adaptarse a una diversidad de formas, como una descripción verbal narrativa o enunciados que resalten lo más relevante, siendo así la forma más simple y económica de poder acercarse a cada caso, centrándose en el conocimiento que se puede aprender a través de la entrevista con el ocupante o con la observación. Ofrece una visión global y un catálogo de funciones y condiciones laborales (tales como los riesgos asociados a cada puesto, el ambiente laboral...) aunque puede llegar a traer unos desafíos como los posibles sesgos o la falta de generalización. Sin embargo, tiene una gran flexibilidad que permite orientar el análisis hacia tareas relevantes para un estudio más específico.

El **profesiograma**, al usarse como técnica, se trata de la síntesis descriptiva y explicativa del puesto, ofreciendo una descripción objetiva, detallada y sistematizada de la estructura del puesto, una descripción del puesto y su funcionamiento, junto con los requisitos necesarios para que el ocupante se desempeñe de manera efectiva. (Roig,

1996). Según la clasificación de Fleishman, hace referencia a la estrategia de identificación de las capacidades requeridas (Fernández Ríos, 1995). Por otro lado, Gael (1988 citado en Fernández Ríos, 1995, p. 336) lo define como la sección de la descripción de puesto que contiene los requerimientos o cualificaciones personales significativas que los candidatos u ocupantes del puesto deben poseer.

1.4. Objetivo del análisis del trabajo realizado

El objetivo principal de este análisis de puesto de trabajo e informe es comprender las habilidades y desempeño requerido para el puesto de camarero, buscando identificar los criterios para realizar un plan de formación óptimo para mejorar el desempeño del trabajador. Todo esto, tendrá como fin elaborar planes de formación para mejorar la atención al cliente

1.5. Descripción de la organización y del puesto de trabajo

Para la realización de este informe, la organización para la cual se realizó el análisis del puesto es el restaurante de comida italiana **SUGO** que se encuentra en San Cristóbal de La Laguna, Santa Cruz de Tenerife. Esta organización se dedica al sector de la hostelería, teniendo como finalidad proporcionar servicios de alimentación y hospitalidad a los clientes, ofreciendo una buena experiencia gastronómica.

El puesto analizado dentro de esta organización será **el de camarero**. Según la Guía de valoración profesional (2024), los camareros asalariados sirven alimentos y bebidas a los clientes de restaurantes, bares, cantinas, clubes y otros establecimientos comerciales similares, así como en otras instituciones y a bordo de buques y trenes de pasajeros como asalariados. Asimismo, sirven bebidas a los clientes directamente en la barra a través de camareros y mesas.

2. Método

2.1. Participantes

Para el análisis de este puesto de trabajo “camarero” ha participado tanto el ocupante como la analista del puesto, tratándose de un estudio de caso único, N=1.

La ocupante tiene 24 años y posee una antigüedad en el puesto desde febrero de 2024 en esta empresa. En cuanto a su nivel educativo, se encuentra estudiando la carrera de farmacia en la Universidad de la Laguna. Su categoría laboral corresponde a “Camareros asalariados”, además, tiene un contrato indefinido.

Por otro lado, la analista que ha llevado a cabo este trabajo es Paula Soto Betancort, la cual se encuentra cursando en la actualidad el “Máster de Desarrollo y Gestión de Recursos Humanos”.

2.2. Métodos de Recogida de Información y Técnicas de Análisis del Trabajo.

2.2.1. Métodos de Recogida de Información

Los métodos de recogida de información que han sido utilizado son la Entrevista Individual, documentación del puesto a partir de la base de datos O*NET (online, s.f.), el Cuestionario II: F - JAS y la Profesiografía.

a. Entrevista semiestructurada

La entrevista Individual Semiestructurada se ha elaborado a partir de las orientaciones de Pereda (1993) y Fernández Ríos (1995) (*Anexo 1*), estando compuesta por: (a) la ficha técnica, (b) identificación del puesto, departamento, organización, (c) datos del trabajador, (d) funciones y función general del puesto, (e) posición jerárquica, (f) tareas y equipos utilizados, (g) ámbito de influencia, autonomía, normas y supervisión, (h) especificaciones del puesto, (i) condiciones físicas y ambientales, (j) riesgos físicos y psicológicos, (k) condiciones temporales y (l) observaciones.

b. Base de datos O*NET

Se ha usado la Base de Datos O*NET online, s.f. (Waiters and Waitresses, 35-3031.00) con el fin de poder extraer todos los detalles necesarios, identificar características y requerimientos distintivos del puesto.

c. Cuestionario II: F – JAS

Se ha usado la adaptación española del cuestionario de Fleishman (1992) desarrollada por Fuentes, Agost y Fortea (1999) con el propósito de seleccionar las habilidades o requerimientos necesarios para poder elaborar el profesiograma. Como se mencionó con anterioridad, este cuestionario evalúa las habilidades o requerimientos para desempeñar el puesto o las tareas. Este cuestionario consta de 74 habilidades, las cuales se presentan en seis dimensiones: psicomotrices, físicas, cognitivas, interacción social conocimiento y sensoriales o perceptivas. A su vez, consta con una escala de calificación de siete puntos, junto con anclajes y ejemplos de las tareas.

d. Profesiografía

La Profesiografía ha sido elaborada por la analista del puesto al usar el Cuestionario II: F- JAS, el cual lo ha cumplimentado la analista y no la ocupante del puesto.

2.2.2. Técnicas de Análisis del Trabajo

Por otro lado, las técnicas de análisis que se han utilizado han sido la Descripción de puesto y el Profesiograma.

a. Descripción del puesto

Para poder llevar a cabo la Descripción del puesto, se extrajo la información a través de la entrevista semiestructurada y de la base de datos O*NET (35-30.31.00). A su vez, también se tomó la información proporcionada por la ocupante del puesto, donde aparece: (a) ficha técnica con los datos de control, datos del puesto de trabajo y datos del trabajador, (b) funciones y función general del puesto, (c) posición jerárquica con el organigrama de la empresa, (d) tareas y equipos utilizados, (e) ámbito de influencia que

se compone de la supervisión ejercida y recibida, la autonomía operativa, nivel de responsabilidad y contactos internos y externos, (f) especificaciones del puesto que está compuesto por formación académica, conocimientos y capacidades y (g) condiciones de trabajo, compuesto de condiciones físicas y ambientales, condiciones temporales y riesgos.

b. Profesiograma

El profesiograma se llevó a cabo por la analista a partir de los datos representados en la profesiografía. Esta técnica consta del perfil profesiográfico y de una descripción narrativa de los requerimientos del puesto de Camarero. A su vez, se sigue el orden del perfil indicándose los factores que en mayor o menor medida son necesarios para poder desempeñar este puesto.

2.3. Procedimientos

Seguidamente, se presenta de forma detallada todo el proceso de elaboración y aplicación de los métodos de recogida de información y del procedimiento de las técnicas de análisis. Todo esto se ve reflejado a través del cronograma.

a. Procedimiento de los métodos de recogida de la información

En cuanto al procedimiento de métodos de recogida de información, se comenzó por el Protocolo de Entrevista, el cual se realizó a mediados de mayo. Una vez elaborado, la última semana de mayo se realizó la entrevista a la ocupante en su domicilio durante dos sesiones, de unos cuarenta minutos cada una, a causa de su horario laboral.

A principios de junio se llevó a cabo el Profesiograma a partir del Cuestionario II: F-JAS:

b. Procedimiento de las técnicas de análisis

A finales de mayo también se realizó una Descripción de Puestos a partir de la información recogida tanto a través de la entrevista semiestructurada como de la base

de datos O*NET (online s.f.).

A mediados de junio, se realizó la Profesiografía junto con el Profesiograma.

Procedimiento Para la Recogida de Información

A principios de junio se realizó la Descripción de Puestos tras la recogida de información extraída de la Entrevista Semiestructurada que se le pasó a la ocupante, y la base de datos O*NET (online s.f.).

2.4. Aspectos Legales

Según lo dispuesto en el Artículo 5 de la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales, se establece un uso responsable del tratamiento de los datos, tanto por parte de quienes la gestionan como de los individuos involucrados en cualquier etapa del proceso, que están sujetas al deber de confidencialidad al que se refiere el artículo 5.1 f) del Reglamento (UE) 2016/679.

2.5. Procedimiento del Desarrollo del Plan de Formación.

A principios de junio, se elaboraron os objetivos de diversas acciones formativas, las cuales se habían programado tras evaluar las necesidades del puesto utilizando los métodos de recogida de información (como la entrevista semiestructurada o el Profesiograma). Estos objetivos fueron entregados la segunda semana de junio para la revisión y corrección, tras ello, se procedió a desarrollar las acciones formativas dirigidas al puesto de Camarero.

2.6. Planificación temporal del análisis, etc.

A continuación, se presenta el cronograma que detalla las fechas de los métodos y técnicas utilizadas para este análisis de puesto:

2024	CRONOGRAMA									
	MAYO					JUNIO				
	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5
Protocolo de entrevista										
Descripción de puestos										
Profesiograma (Cuestionario II: F - JAS)										
Profesiografía + profesiograma										
Objetivos plan de formación										
Planes de formación										

3. Resultados

3.1. Descripción de puesto "Camarero"

1. FICHA TÉCNICA DE LA DESCRIPCIÓN

Fecha de la entrevista	1 de junio de 2024
Nombre de los analistas	Paula Soto Betancort
Código del puesto (O*NET)	35-3031.00

2. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO, DEPARTAMENTO ORGANIZACIÓN

Empresa	Sugo
Título del puesto	Camarero
Categoría laboral	5120

3. DATOS DEL TRABAJADOR

Nombre	Imán Mohamed Lamine El Bayena
Tipo de contrato	Indefinido

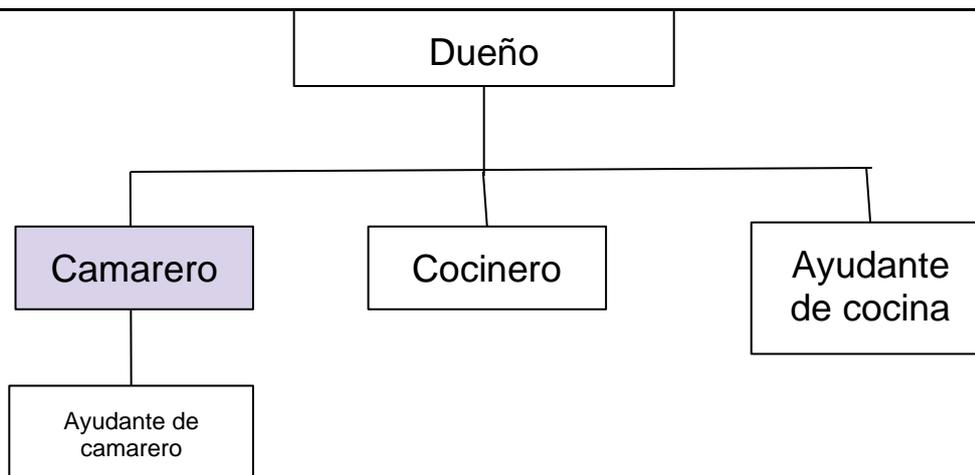
Antigüedad en la empresa	4 meses
Nivel de estudios	Universitarios
¿Quién es el supervisor inmediato?	Mario Giuseppe De Pratti.
Puesto del supervisor	Dueño del restaurante

4. FUNCIÓN GENERAL DEL PUESTO

¿Cuál es la función principal de su puesto de trabajo?	Atender a los clientes, tomar los pedidos, conocer el menú, servir los platos y bebidas, mantener la sala limpia
--	--

5. POSICIÓN JERÁRQUICA

¿En qué posición del organigrama se encuentra su puesto?



6. TAREAS Y EQUIPOS UTILIZADOS

TAREA 1: Atender a los clientes en el restaurante

¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	¿Con qué lo hace?
Esperar a los clientes en la entrada y dirigirlos a su asiento	Revisar el listado de reserva para luego llevarlos a su mesa	Para brindarles atención y que se sientan bienvenidos en el restaurante	Con su compañía y atención en todo momento

TAREA 2: Brindar atención personalizada y excelente servicio al cliente

¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	¿Con qué lo hace?
Tomar las comandas de los clientes, tanto de bebida como de comida.	Anotar las comandas para así no olvidarlas.	Para saber qué van a tomar y comer con exactitud y poder	Con una libreta y un bolígrafo.

atenderles
correctamente.

TAREA 3: Colaborar con el equipo de trabajo

¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	¿Con qué lo hace?
Ayudar cuando alguno de sus compañeros está ocupado.	Preguntar si alguien necesita ayuda, o si puede hacer algo para ayudar	Para aliviar la carga de trabajo total que hay durante el turno, y a la vez, ayudar a un compañero que esté estresado.	Estar atenta a su alrededor para poder reaccionar cuando ve que hace falta ayuda, mostrándose cercana a sus compañeros

TAREA 4: Promover ofertas especiales y eventos

¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	¿Con qué lo hace?
En el momento de atender a los clientes se les comenta las ofertas que tienen en el momento.	Al darles la carta siempre se les comenta las ofertas y eventos especiales.	No solo para informar, sino para hacer sentir al cliente integrado en la red del restaurante.	Con un discurso preparado ante de cada turno para promocionar de forma correctas las ofertas y eventos del día

TAREA 5: Mantener un conocimiento actualizado del menú y los productos

¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	¿Con qué lo hace?
Cada vez que hay un cambio de menú se lo aprende.	Revisando el menú y aprendiéndose los ingredientes de los productos nuevos preguntando a los cocineros cómo se hace.	Para poder ofrecer un servicio mejor y más detallado al cliente sobre los productos de la empresa.	Junto la carta personalizada que le dan sus jefes en cada cambio de menú

TAREA 6: Cumplir con los estándares de higiene y seguridad

¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	¿Con qué lo hace?
Mantener las zonas de trabajo limpias, al igual que mantener las mesas y la sala limpias.	Cada vez que se levanta una mesa, recoge todo y limpio la mesa con un	Para mantener los estándares de higiene establecidos y para que los clientes	Con productos de limpieza adecuados para cada superficie y que no sean

desinfectante, se sientan cómodos abrasivos para los
 asegurándose de que de poder usar las clientes.
 quede instalaciones sin
 completamente peligro alguno.
 limpio. También se
 encarga de que los
 baños y la sala estén
 limpios, haciéndolo al
 comienzo y al final de
 cada turno.

TAREA 7: Preparación y servicio de bebidas especiales

¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	¿Para qué lo hace?	¿Con qué lo hace?
Preparar las bebidas que piden los clientes y llevarlas.	Anotando la comanda y luego procede a preparar lo que le piden.	Para poder brindarle al cliente lo que la ha pedido.	Con los utensilios que posee para su realización.

7. ÁMBITO DE INFLUENCIA, AUTONOMÍA, NORMAS Y SUPERVISIÓN

Supervisión ejercida y recibida

Supervisión ejercida	Al ser camarera, es responsable del puesto de “ayudante de camarero”, al cual le da instrucciones a otros ayudantes en tareas como atender al cliente, limpieza, etc.
Supervisión recibida	Las instrucciones que recibe son directas de su jefe en cada uno de los turnos, que incluyen detalles específicos sobre tareas, como reponer productos, procedimientos de limpieza, etc.

Nivel de autonomía y normas recibidas

Tiene un alto nivel de autonomía para organizar la atención de los clientes durante su turno, más debe seguir una normativa estricta en cuanto la presentación de platos, el comportamiento hacia el cliente, su apariencia y limpieza de la sala de trabajo.

Nivel de responsabilidad: Personas, Bienes, Económica...

El grado de responsabilidad es intermedio con respecto al cuidado y seguridad de las personas que se encuentran a su cargo. Las posibles consecuencias derivadas de un mal desempeño podrían llevar a clientes insatisfechos que dejen malas reseñas o riesgos tales como derramar bebidas o comida calientes caer sobre los clientes y a su vez, que algún camarero, ayudante o compañero pueda salir dañado. Un error significativo podría ser quemaduras o cortes en los clientes o compañeros. Es responsable del cuidado y custodia de materiales como sacacorchos, delantales, etc. Por ello, para garantizar la seguridad y bienestar de los clientes y compañeros, ha sido formada con la educación adecuada sobre normas de seguridad y medidas preventivas. Considera que una comunicación efectiva es crucial para prevenir errores y negligencias en su desempeño.

Contactos internos y externos

Un camarero debe tener una comunicación verbal efectiva y clara con otros compañeros dentro del restaurante para poder llevar a cabo sus tareas de forma idónea. Antes de cada turno, se comunica con el equipo de cocina y ayudante de cocina y camarero para coordinar órdenes. Además, semanalmente se comunica con los proveedores de bebidas para reponer los productos necesarios. Existe una buena interacción de trabajo, con comunicación fluida. Es fundamental establecer comunicación con los proveedores externos para cumplir con la responsabilidad de mantener los productos ofertados en la carta.

8. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Nivel educativo y otra formación

Formación mínima requerida

Educación Secundaria Obligatoria (ESO)

Se requiere la educación secundaria obligatoria (ESO), formación adicional en hostelería (carnet de manipulador de alimentos) y a su vez, un ciclo de formación en hostelería.

Experiencia y conocimientos

Se considera necesario tener seis meses de experiencia previa para desempeñar de forma correcta el trabajo de camarero/a. Adquirió esa experiencia a través de trabajos anteriores en el sector de hostelería, por ello, sabe llevar a cabo de forma eficiente las tareas de camarero/a (cómo conocimientos específicos sobre vinos, cervezas, normas de higiene).

Habilidades / Capacidades

Para desempeñar correctamente el puesto, se requiere agilidad muscular, destrezas psicomotoras como coordinación mano - ojo, agilidad para realizar las tareas que implican manipular alimentos, servir mesas, también se necesita buena coordinación especial. En cuanto a habilidades cognitivas, se destacan la memoria, capacidad de planificación, toma de decisiones, atención...

9. CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES

Condiciones físicas y ambientales

Su lugar de trabajo está compuesto de diez mesas conectadas a la cocina, junto una zona designada a las bebidas y otra para los cocineros y su elaboración de los platos. En su jornada laboral, realiza sus tareas y funciones de pie, estando constantemente en movimiento sin llegar a sentarse en ningún momento. En cuanto al ruido ambiente, lo califica como “bastante alto” debido al ruido generado por las conversaciones de los clientes que van superponiendo. Su zona de trabajo cuenta con una ventilación adecuada (ventanas) y la iluminación varía según la zona en la que se encuentre (cálida en sala y fría en la cocina). Acompañado todo esto con una temperatura ambiente.

10. RIESGOS FÍSICOS Y PSICOLÓGICOS

Riesgos físicos y psicológicos

Los riesgos físicos más comunes incluyen: cortes al abrir botellas, cristales o resbalar en superficies mojadas. Son riesgos que ocurren a diario y pueden tener consecuencias graves. Sobre los riesgos psicológicos, experimenta ansiedad ante la carga de trabajo elevada y la exigencia de los clientes, siendo un estado que experimenta dependiendo del estrés de cada turno y otros factores. En términos de normativa de seguridad, en caso de accidente laboral hay unos procedimientos que incluyen atención inmediata a la persona herida, comunicación del incidente al 012.

11. CONDICIONES TEMPORALES

La jornada laboral consiste en veintidós horas semanales, distribuidas en horario partido, donde el primer turno es de 14:00 a 16:30 y el segundo de 20:00 a 23:00, manteniéndose siempre los mismos turnos establecidos. Durante la jornada laboral se proporciona un descanso, el cual se lleva a cabo entre ambos turnos de esta jornada partida. Los camareros tienen derecho a vacaciones de un mes, las cuales pueden distribuir según su preferencia siempre y cuando se soliciten con quince días de antelación.

3.2. Profesiograma

Para llevar a cabo este profesiograma del puesto de trabajo “Camarero” que se ha analizado a lo largo de trabajo, se ha realizado este profesiograma a través del cuestionario II:F-JAS (Fleishman, 1992, en su versión al castellano de Fuertes, Agost y Fortea, 1999). Con la ayuda de este cuestionario se ha podido extraer las habilidades para la realización de la profesiografía.

A su vez, la elección de estos criterios ha sido seleccionada por la analista, la cual optó por tomar como referencia información de la entrevista semiestructurada junto

los conocimientos que tenía del puesto para así evaluar cada habilidad, característica o conocimiento y así tomar las más destacables para la realización de la profesiografía.

El listado inicial contaba con 74 ítems de los cuales se seleccionaron 47 habilidades, conocimientos o características.

A continuación, se presenta el perfil profesiográfico:

PROFESIOGRAFÍA

HOJA DE EXIGENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO **FECHA:** 10/06/2024

Denominación del puesto:

Centro de trabajo:

Camarera

Restaurante Sugo

FORMACIÓN Y EXPERIENCIA

1. **Formación mínima necesaria:** **Elemental:** **Medio:** X **Superior**
2. **Título requerido:** Título de la ESO
3. **Experiencia profesional mínima:** Formación en Hostelería

GRADO					HABILIDADES
1	2	3	4	5	
					HABILIDADES COGNITIVAS
			X		MEMORIZACIÓN
		X			SENSIBILIDAD A LOS PROBLEMAS
		X			COMPRESIÓN ORAL
			X		EXPRESIÓN ORAL
		X			EXPRESIÓN ESCRITA
	X				FLUIDEZ DE IDEAS
		X			RAZONAMIENTO MATEMÁTICO
			X		VELOCIDAD RECEPTIVA
			X		FACILIDAD NUMÉRICA

GRADO					HABILIDADES
1	2	3	4	5	
					HABILIDADES PSICOMOTRICES
			X		ORIENTACIÓN ESPACIAL
			X		VISUALIZACIÓN
		X			VELOCIDAD PERCEPTIVA
			X		ATENCIÓN SELECTIVA
				X	TIEMPO COMPARTIDO
			X		PRECISIÓN DE CONTROL
				X	COORDINACIÓN DE VARIOS MIEMBROS
		X			RESPUESTA DE ORIENTACIÓN
			X		PROPORCIÓN DE CONTROL
				X	TIEMPO DE REACCIÓN
				X	CADENCIA MANO - BRAZO
				X	DESTREZA MANUAL
				X	VELOCIDAD MUÑECA - DEDOS

GRADO					HABILIDADES
1	2	3	4	5	
					HABILIDADES FÍSICAS
		X			FUERZA ESTÁTICA
		X			FUERZA EXPLOSIVA
	X				FUERZA DINÁMICA
		X			FUERZA TRONCO
	X				FLEXIBILIDAD DE ALCANCE
				X	COORDINACIÓN CORPORAL CONJUNTA
				X	EQUILIBRIO CORPORAL CONJUNTO
				X	RESISTENCIA

GRADO					HABILIDADES
1	2	3	4	5	
					ESCALAS DE CONOCIMIENTO
			X		INTERÉS POR LAS VENTAS
		X			ORTOGRAFÍA
		X			CONOCIMIENTO DEL INGLÉS

GRADO					HABILIDADES
1	2	3	4	5	
					HABILIDADES SENSORIALES Y PERCEPTIVAS
			X		VISIÓN CERCANA
				X	VISIÓN DE LEJOS
			X		VISIÓN PERIFÉRICA
			X		SENSIBILIDAD AUDITIVA
				X	ATENCIÓN AUDITIVA
				X	LOCALIZACIÓN DEL SONIDO
			X		RECONOCIMIENTO DEL HABLA
			X		CLARIDAD DEL HABLA
				X	PERSUASIÓN
			X		SENSIBILIDAD SOCIAL
			X		RECOPIACIÓN ORAL DE DATOS
			X		DEFENSA ORAL
				X	PERSISTENCIA
				X	RESISTENCIA A LA FRUSTRACIÓN

LEYENDA

GRADO 1: Muy bajo para la exigencia del puesto

GRADO 2: Bajo.

GRADO 3: Normal.

GRADO 4: Alto.

GRADO 5: Muy alto.

Para la correcta realización de esta profesiografía, se han tomado habilidades de diversas áreas y así, poder describir el desempeño del puesto de Camarero. Entre las habilidades **cognitivas**, se ha destacado las más relevantes para el desempeño del puesto como la memorización, expresión oral, velocidad receptiva y facilidad numérica. Y requeridas en menor medida sobresale la habilidad de fluidez de ideas

En cuanto a las habilidades **psicomotrices**, las más destacables son tiempo compartido, coordinación de varios miembros, tiempo de reacción, cadencia mano – brazo, destreza manual y velocidad muñeca. – dedos.

Las habilidades **físicas** son importantes en este puesto, las más específicas son coordinación corporal conjunta, equilibrio cuerpo conjunto y resistencia, destacando a su vez por su habilidad requerida en menor medida la fuerza dinámica y flexibilidad de alcance.

En relación con **la escala de conocimientos**, se ha destacado el conocimiento de interés por las ventas, quedando en empate tras de ella la ortografía y conocimiento del inglés.

Por último, en las **habilidades sensoriales y receptivas**, las habilidades específicas más relevantes son visión de lejos, atención auditiva, localización del sonido persuasión, persistencia y resistencia a la frustración.

3.3. Perfil global del puesto

El puesto de trabajo analizado es el de Camarero. Para el desempeño del puesto es indispensable tener el título de la ESO junto con/a una formación adicional en hostelería y el carnet de manipulación de alimentos. Es importante que el ocupante disponga de nociones sobre sanidad, higiene, servicio y atención al cliente. Además, hay que

destacar las habilidades más relevantes del puesto como son la memorización, tiempo compartido, coordinación corporal, interés por la venta, atención auditiva y resistencia a la frustración.

Entre las funciones principales del puesto de Camarero se encuentran: atender los clientes del restaurante, atención personalizada, colaboración de trabajo en equipo, promoción de ofertas, conocimiento del menú, conocimiento de las medidas de higiene y seguridad y preparación/servicio de bebidas. En contraparte, los riesgos más habituales son las quemaduras, los cortes con diversos utensilios (cuchillos, vasos, platos, sacacorchos) junto al estrés y frustración del puesto.

Por último, este puesto requiere una gran variedad de destrezas ya que permite aplicar conocimientos y habilidades específicas, a su vez, tiene una elevada identidad de tareas. Teniendo un gran contacto social este puesto, dado que se encuentra constantemente interactuando con los clientes, compañeros de trabajo y proveedores.

4. Plan de Formación

4.1. Introducción y objetivos

Según Pineda (2000) la formación empresarial es esencial para llevar un desarrollo de recursos humanos en un entorno competitivo, cambiante y en constante evolución, llegando a mejorar las habilidades específicas e impulsando el éxito organizacional. A su vez, García (2019) comenta y destaca que los planes de formación mejoran el rendimiento laboral, aborda cualquier deficiencia, fomenta la adaptabilidad de los empleados llevando a un beneficio de rendimiento global de la empresa.

Por otro lado, Goldstein en 1974 propuso un modelo cíclico de formación con unas fases independientes que adaptan los programas de formación a las demandas que existen en el mercado laboral.

Por último, Hernández – Fernaud et al. (2023) destaca la importancia de analizar las necesidades del puesto para poder diseñar de forma estratégica y adecuada planes

de formación para así evaluar los resultados de estos planes y garantizar la efectividad y adaptación del entorno empresarial dinámico y con éxito.

4.2. Evaluación de las necesidades

La detección de las necesidades formativas, junto a su evaluación y la realización de los planes formativos, se ha extraído a partir de la información proporcionada por la ocupante del puesto a través de la entrevista semiestructurada y a su vez, de la base de datos O*NET al tener habilidades requeridas como “resolución de conflictos” o “atención al cliente”. Posteriormente, se ha realizado un profesiograma con las habilidades del puesto. Toda esta información ha servido para evaluar las necesidades formativas para los trabajadores de este puesto.

En el caso de la ocupante, la cual trabaja en el restaurante SUGO se ha decidido llevar una formación proactiva, donde se ha planificado las formaciones antes de que pudieran aparecer deficiencias o problemas de atención o seguridad hacia el cliente. Ha sido el jefe de la ocupante, junto a esta, los que han decidido que los empleados del restaurante requieren formación en “Aspectos de la alimentación y alergias”, “Conocimientos de clientes con discapacidad para una atención correcta” y “Prevención de emergencias médicas”.

Para la creación de futuras necesidades formativas y una detección adecuada de estas necesidades y las planteadas, se propone que, durante los siguientes tres años, se lleve a cabo una evaluación continua cada tres meses a través de encuestas para poder detectar de forma eficaz las posibles necesidades, usando así un modelo participativo.

4.3. Acciones formativas propuestas

ACCIÓN I: MANEJO SEGURO Y EFECTIVO DE ALERGIAS ALIMENTARIAS	
Justificación	Una persona que trabaje cara al público en hostelería debe estar preparado para manejar de

		forma adecuada situaciones de alergia. Garantizando la seguridad de los clientes, proporcionando información precisa de los alérgenos que hay en la carta y saber qué hacer en caso de emergencia. Debe tener una correcta gestión de las alergias alimentarias para evitar cometer un error.
Objetivos	Objetivos generales	Que el participante sea capaz de gestionar adecuadamente una situación de alergia.
	Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de alérgenos comunes - Comunicación efectiva con los clientes - Comunicación del menú y sus ingredientes - Uso de protocolos de seguridad alimentaria - Respuesta ante emergencias alérgicas - Documentación y reporte de incidentes
Estructura de los contenidos		<ul style="list-style-type: none"> ● Módulo 1: Identificación de alérgenos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Alergias y alérgenos más comunes. ○ Etiquetado y simbología de alérgenos. ● Módulo 2: Comunicación efectiva y conocimiento del menú. <ul style="list-style-type: none"> ○ Claridad y precisión en la comunicación los alérgenos de cada plato. ○ Lenguaje específico ○ Conocer los ingredientes de cada plato del menú. ● Módulo 3: Protocolos de seguridad, respuesta ante una emergencia y reporte de incidencias. <ul style="list-style-type: none"> ○ Protocolos de seguridad alimentaria para evitar la alimentación cruzada. ○ Procedimientos correspondientes en la preparación y servicios de alimentos. ○ Síntomas de una reacción alérgica. ○ Pasos de actuación ante la emergencia. ○ EpiPen y contactar con emergencia. ○ Procedimiento de incidentes. ○ Reportar incidencias relacionadas con las alergias.
Metodología docente		La formación será presencial estando impartida a través de una presentación junto a herramientas multimedia. Se evaluará con la realización de casos prácticos (50%) y role – playing (50%). Por ende, se llevará a cabo clases teóricas y clases prácticas.
Requisitos del aula y materiales necesarios		<ul style="list-style-type: none"> - Espacio del aula: un lugar amplio con una distribución abierta que de pie a la participación. - Equipamiento: proyector, pantalla, internet y equipo de sonido. - Material didáctico: Manuales y guías de simulación.

Duración y planificación temporal	La duración de este plan de formación será de quince horas, las cuales serán distribuidas en tres horas todos los martes durante cinco semanas. Se llevará a cabo durante un mes.
Destinatarios	Personal de hostelería, donde el número máximo de participantes será veinte personas.
Docentes	Un profesor especializado en seguridad alimentaria, enfermero o médico.

ACCIÓN II: ATENCIÓN Y CUIDADO DE CLIENTES CON NECESIDADES ESPECIALES: NIVEL BÁSICO

Justificación		Un camarero debe estar preparado para diversas situaciones que puedan presentarse en su trabajo, tales como una clientela con necesidades especiales. Con este plan de formación se busca la correcta manipulación y gestión de esta situación.
Objetivos	Objetivos generales	Que el participante sea capaz de gestionar la comodidad y atender las necesidades de un cliente con necesidades especiales
	Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer signos y características de diversas discapacidades para dar el apoyo necesario. - Comunicación efectiva con los clientes: habilidades de comunicación verbal y no verbal adaptadas. - Conocer técnicas seguras para ayudar a los clientes con movilidad reducida.
Estructura de los contenidos		<ul style="list-style-type: none"> ● Módulo 1: Reconocimiento y comprensión de discapacidades. <ul style="list-style-type: none"> ○ Tipos de discapacidades. ○ Características de diversas discapacidades. ○ Estrategias de apoyo adecuadas para cada discapacidad. ● Módulo 2: Comunicación efectiva con clientes con necesidades especiales. <ul style="list-style-type: none"> ○ Técnicas de comunicación verbal adaptadas. ○ Técnicas de comunicación no verbal básicas. ○ Adaptación del lenguaje y comunicación. ● Módulo 3: Asistencia física y movilidad. <ul style="list-style-type: none"> ○ Técnicas seguras para asistir a los clientes con movilidad reducida. ○ Uso y manejo correcto de dispositivos de asistencias. ○ Protocolos de actuación para adaptabilidad del entorno.
Metodología docente		Se hará una formación totalmente presencial, combinando las clases teóricas junto las clases prácticas. La evaluación de esta formación será

	50% caso y talleres prácticos, 30% el role – playing, 10% la asistencia y 10% participación.
Requisitos del aula y materiales necesarios	<ul style="list-style-type: none"> - Espacio del aula: un lugar amplio con una distribución abierta que de pie a la participación. - Equipamiento: proyector, pantalla, internet y equipo de sonido. - Material didáctico: Manuales, guías de simulación y dispositivos de asistencia.
Duración y planificación temporal	La duración de este plan de formación será de veinte horas, distribuidas en diez días con sesiones de dos horas cada una. Se realizará todos los martes y jueves de octubre.
Destinatarios	Camateros con diversos niveles de experiencia, el número máximo de participantes será quince personas.
Docentes	Instructor especializado en atención a las personas con discapacidades y seguridad.

ACCIÓN III: PREVENCIÓN DE CONFLICTOS Y EMERGENCIAS MÉDICAS

Justificación	El personal debe estar capacitado para prevenir y manejar de forma adecuada las situaciones de conflicto entre clientes, compañeros o entre ambos y a su vez, para responder de forma eficaz a emergencias médicas. Por ello, este plan estas diseñado para ayudar al personal a conocer las habilidades necesarias para garantizar la seguridad.	
Objetivos	Objetivos generales	Que el participante sea capaz de reconocer, resolver y prevenir conflictos y emergencias médicas de forma rápida y adecuada.
	Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y prevenir conflictos. - Conocer técnicas de comunicación efectiva y resolución de conflictos. - Conocer los procedimientos básicos de primeros auxilios.
Estructura de los contenidos	<ul style="list-style-type: none"> ● Módulo 1: Identificación y prevención de conflictos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Tipos de conflictos más comunes en la hostelería. ○ Técnicas de comunicación de prevención de conflictos. ○ Estrategias para la mediación y resolución de conflictos. ● Módulo 2: Primeros auxilios, guía básica. <ul style="list-style-type: none"> ○ Principios básicos de los primeros auxilios. ○ Técnicas de reanimación cardiopulmonar (RCP). ○ Tipos de dispositivos de asistencia básica. ● Módulo 3: Actuación en casos de emergencia médica. 	

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Evaluación inicial de la situación médica. ○ Procedimientos de respuesta ante la situación. ○ Protocolo de comunicación con emergencias.
Metodología docente	Se realizará una formación presencial, combinando teoría (30%) con talleres prácticos de primeros auxilios (50%) y simulacros de conflictos (20%).
Requisitos del aula y materiales necesarios	<ul style="list-style-type: none"> - Espacio del aula: Sala amplia con zonas designadas para los talleres. - Equipamiento: proyector, pantalla, internet y equipo de sonido. - Material didáctico: Manuales, maniqués para RCP, dispositivos de asistencias (desfibriladores, kits de primeros auxilios, etc.)
Duración y planificación temporal	Se plantea que esta formación tenga una duración de veinte horas, distribuidas durante cuatro semanas, durante una hora al día.
Destinatarios	Todo el personal de hostelería, con un máximo de veinticinco participantes.
Docentes	Asesor especializado en gestión de conflictos junto a un enfermero como instructor de primeros auxilios.

4.4. Plan de Difusión y procedimiento de asignación de plazas

Para difundir estos planes formativos y cubrir los costos, dado que se trata de un restaurante con cuatro empleados, se utilizarían las redes sociales del establecimiento para anunciar las formaciones. Estas serían abiertas a cualquier persona que trabaje en hostelería. Sin embargo, debido a la disponibilidad de plazas limitadas, los interesados se registrarían a través de un formulario en línea. Posteriormente, recibirían un correo electrónico con diversas fechas y horarios para los cursos, con el fin de adaptarse en la medida de lo posible a las necesidades de los participantes.

Así, se completarían los cupos de las fechas y horarios indicados hasta llegar al máximo, donde las siguientes personas entrarían en una lista de espera para la siguiente realización de la formación.

4.5. Distribución temporal de las acciones formativas

La distribución temporal de las acciones formativas detalladas con anterioridad podrá comprobarse en el siguiente cronograma;

2024	CRONOGRAMA														
	SEPTIEMBRE					OCTUBRE					NOVIEMBRE				
	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5
ACCIÓN I															
ACCIÓN II															
ACCIÓN III															

4.6. Evaluación del plan de formación

Se realizará una evaluación de los planes de forma global y conjunta, valorándose principios como el contenido, la organización, el material didáctico, la temporalización, la metodología, entre otros aspectos. A su vez, en la evaluación se valorará cómo se aplican los conocimientos adquiridos al puesto. Esta evaluación se realizará a través de cuestionarios a los participantes tras la realización de las formaciones.

5. Evaluación del análisis de puesto realizado y de las estrategias de desarrollo de recursos humanos elaboradas.

Para el presente informe se aporta el Análisis de Puesto de Camarero, procedimiento metodológico útil para el desarrollo de diversas herramientas y estrategias de gestión de personas de recursos humanos como la selección de personal, coordinación o, cómo la estrategia principal de este informe: formación para el personal.

Para llevar a cabo este análisis y planes de formación, es importante utilizar e implementar diversos métodos de recogida de información y técnicas de análisis, entrevista semiestructurada, base de datos O*NET, cuestionario de Fleishman para el profesiograma y profesiografía en este caso.

Al recolectar toda esta información, se pudo elaborar una evaluación de necesidades y poder así, ver que áreas podían mejorarse. Por ello, se crearon tres acciones formativas orientadas a la mejora de la atención al cliente, la seguridad y comodidad de este.

En este informe ha habido tanto fortalezas como limitaciones, donde en primera instancia se destaca el usar técnicas de análisis y métodos de recogida de información para poder tener un conocimiento más amplio del puesto y conocer así sus necesidades. En segunda instancia, en las limitaciones destaca el no poder usarse todas las técnicas de análisis que podrían haber profundizado este informe como una observación del puesto o el inventario de tareas.

Por último, cabe destacar que este informe se ha realizado no solo con el objetivo de crear planes de formación para la mejora de la atención al cliente, sino también, para ayudar al ocupante a estar mejor formado para el desempeño de su trabajo.

6. Referencias

Díaz Cabrera, M.D., Hernández-Fernaud, E., Rosales Sánchez, C. (2023). *Métodos de recogida de información*. Análisis del Trabajo y desarrollo de planes de formación, Universidad de La Laguna, Tenerife, España. <https://campusdoctoradoyposgrado2324.ull.es/mod/resource/view.php?id=27965>

Díaz Cabrera, M.D., (2023). *Descripción de Puestos*. Análisis del Trabajo y desarrollo de planes de formación, Universidad de La Laguna, Tenerife,

España. <https://campusdoctoradoyposgrado2324.ull.es/mod/resource/view.php?id=28559>

Díaz Cabrera, M.D., Rosales Sánchez, C. (2023). *Introducción al Análisis del Trabajo. Análisis del Trabajo y desarrollo de planes de formación*, Universidad de La Laguna, Tenerife, España <https://campusdoctoradoyposgrado2324.ull.es/mod/resource/view.php?id=9560>

Fernández-Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. Ediciones Díaz de Santos.

Fuertes Martínez, F. , Agost, M. y Fortea Bagán, M. (1999). *Manual y material de prácticas de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones II:F-JAS*. Castelló de la Plana, España: Publicaciones de la Universitat Jaume I.

García Yuste, J. (2019). *El plan de formación de la empresa. Guía práctica para su elaboración y desarrollo*. Fundación Confemetal.

Goldstein, I. (1986). *Training in organization: Needs assessment, development and evaluation*. California: Brooks/Cole. Versión original,1974

Hernández-Fernaud E. et al. (2023). *Análisis del trabajo desarrollo de planes de formación PARTE 1*. Análisis del Trabajo y desarrollo de planes de formación, Universidad de La Laguna, Tenerife, España. <https://campusdoctoradoyposgrado2324.ull.es/mod/resource/view.php?id=9621>

Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. Boletín Oficial del Estado, 296, 6 de diciembre de 2018, 119788 a 119857. Recuperado de <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-16673>

Pereda, S. (1993). *Análisis y estudio del trabajo*. Madrid: Eudema

Pineda Herrera, P. (2000). *Evaluación del impacto de la formación en las organizaciones*. Educar, 27, 119-133.

Rosales Sánchez, C. (2023). *Profesiograma y Profesiografía. Análisis del Trabajo y desarrollo de planes de formación*, Universidad de La Laguna, Tenerife, España.

<https://campusdoctoradoyposgrado2324.ull.es/mod/resource/view.php?id=9598>

McCormick, E. J. (1979). *Job analysis: Methods and applications*. New York, NY: Amaco

Roig, J. (1996). *El estudio de los puestos de trabajo. La valoración de las tareas y la valoración del personal*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

7. Anexos

ANEXO I: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

1. FICHA TÉCNICA DE LA DESCRIPCIÓN

Fecha de la entrevista

Nombre de los analistas

Código del puesto (O*NET)

2. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO, DEPARTAMENTO ORGANIZACIÓN

Empresa

Título del puesto

Categoría laboral

3. DATOS DEL TRABAJADOR

Nombre

Tipo de contrato

Antigüedad en la empresa

Nivel de estudios

¿Quién es el supervisor inmediato?

Puesto del supervisor

4. FUNCIÓN GENERAL DEL PUESTO

¿Cuál es la función principal de su puesto de trabajo?

5. POSICIÓN JERÁRQUICA

¿En qué posición del organigrama se encuentra su puesto?

6. TAREAS Y EQUIPOS UTILIZADOS

TAREA 1: Atender a los clientes en el restaurante

¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace? ¿Con qué lo hace?

TAREA 2: Brindar atención personalizada y excelente servicio al cliente

¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace? ¿Con qué lo hace?

TAREA 3: Colaborar con el equipo de trabajo

¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace? ¿Con qué lo hace?

TAREA 4: Promover ofertas especiales y eventos

¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace? ¿Con qué lo hace?

TAREA 5: Mantener un conocimiento actualizado del menú y los productos

¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace? ¿Con qué lo hace?

TAREA 6: Cumplir con los estándares de higiene y seguridad

¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace? ¿Con qué lo hace?

TAREA 7: Preparación y servicio de bebidas especiales

¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Para qué lo hace? ¿Con qué lo hace?

7. ÁMBITO DE INFLUENCIA, AUTONOMÍA, NORMAS Y SUPERVISIÓN

Supervisión ejercida y recibida

Supervisión ejercida

1. ¿Es responsable de otros puestos de trabajo?
2. ¿Da instrucciones a algún compañero/a?
3. ¿Qué tipo de instrucciones da?
4. ¿Cómo las comunica?

Supervisión recibida

1. ¿De quién recibe las instrucciones? ¿Con qué frecuencia?
 2. ¿Qué tipo de instrucciones recibe?
 3. ¿Cómo las recibe?
 4. ¿Tiene que realizar un seguimiento de las tareas?
-

Nivel de autonomía y normas recibidas

1. ¿Cuáles son las normas que recibe en relación con los procedimientos de tu trabajo?
 2. ¿Con qué regularidad las recibe?
 3. ¿De quién provienen las normas que debe seguir en su trabajo?
 4. ¿Diría que estas normas son más rígidas o flexibles en la práctica?
 5. ¿En qué aspectos de su trabajo tiene la capacidad de tomar decisiones por sí mismo/a?
 6. ¿Puede identificar tareas en las que tiene menor autonomía y está más limitado/a en la toma de decisiones? ¿Cuáles son?
 7. ¿Y en qué tareas tiene mayor libertad y autonomía para tomar decisiones de manera independiente?
-

Nivel de responsabilidad: Personas, Bienes, Económica...

-
1. ¿Cuál es el grado de responsabilidad que tiene con respecto al cuidado y seguridad de las personas que interactúan o son atendidas en su área de trabajo?
 2. ¿Cuáles serían las posibles consecuencias o riesgos derivados de un mal desempeño en sus responsabilidades laborales?
 3. ¿Qué tipos de errores podría cometer en su trabajo que tendrían repercusiones significativas?
 4. ¿Tiene a su cargo la custodia o responsabilidad sobre algún material o equipo específico en su área de trabajo? En caso afirmativo, ¿cuáles son esos materiales o equipos?
 5. ¿Cómo garantiza la seguridad y bienestar de las personas que interactúan en su entorno laboral?
 6. ¿Qué medidas tomas para prevenir errores o negligencias en tu desempeño laboral?
-

Contactos internos y externos

1. ¿Qué tipo de comunicación o contacto debe mantener un camarero con otros puestos y departamentos dentro del restaurante para realizar sus tareas?
2. ¿Con qué departamentos o roles específicos se comunica y con qué frecuencia (diaria, semanal, etc.)?
3. ¿Cómo es la interacción de un camarero con sus compañeros de trabajo en el día a día?
4. ¿Qué tipo de comunicación mantiene con ellos y con qué frecuencia?
5. ¿Es necesario para un camarero establecer comunicación con proveedores externos o departamentos de otras empresas para desempeñar eficientemente su trabajo? En caso afirmativo, ¿con qué empresas o roles específicos se comunica?

8. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Nivel educativo y otra formación

Formación mínima requerida

1. ¿Cuál es el nivel mínimo de formación requerido para desempeñar las funciones de camarero en el hotel?
 2. ¿Es necesario seguir adquiriendo formación adicional para mejorar en su puesto de trabajo como camarero? En caso afirmativo, ¿qué tipo de formación sería beneficiosa?
-

-
3. ¿Se requiere obtener algún certificado o carnet especial para trabajar como camarero? Si es así, ¿cuál es y cómo se obtiene?

Experiencia y conocimientos

1. ¿Qué nivel de experiencia se considera necesario para desempeñar adecuadamente el trabajo de camarero?
2. ¿Cómo adquirió usted esa experiencia previa? ¿Fue a través de trabajos anteriores, programas de capacitación o alguna otra forma?
3. ¿Qué tipo de conocimientos específicos son necesarios para llevar a cabo eficientemente las tareas de camarero en el hotel?

Habilidades / Capacidades

1. ¿Qué tipo de habilidades físicas son necesarias para llevar a cabo eficazmente las tareas del puesto de camarero?
2. ¿Cuáles son las habilidades cognitivas que se requieren para desempeñar el trabajo?
3. ¿Se valoran rasgos específicos de la personalidad en el desempeño del puesto de camarero? Por ejemplo, habilidades de comunicación... Si es así, ¿podría mencionar algunas de estas habilidades?
4. ¿Se necesitan destrezas psicomotoras específicas en su trabajo como camarero? Por ejemplo, coordinación mano-ojo, agilidad...

9. CONDICIONES FÍSICAS Y AMBIENTALES

Condiciones físicas y ambientales

1. ¿Podría describir el espacio físico en el que trabaja como camarero?
2. ¿Cómo debe llevar a cabo su trabajo como camarero? ¿Trabaja principalmente de pie, sentado o alternando entre ambas posturas?
3. ¿Cuál es el nivel de ruido durante su jornada laboral?
4. ¿Dispone de ventilación adecuada en su puesto de trabajo?
5. ¿Qué tipo de iluminación está presente en su área de trabajo? ¿Es suficiente para realizar sus tareas de manera efectiva? ¿Cuál es la temperatura en su área de trabajo?

10. RIESGOS FÍSICOS Y PSICOLÓGICOS

Riesgos físicos y psicológicos

-
1. ¿Qué tipo de riesgos físicos puede enfrentar en su puesto de trabajo como camarero? ¿Podría describir la frecuencia y gravedad de estos riesgos físicos?
 2. ¿Qué tipo de riesgos psicológicos puede experimentar en su puesto de trabajo? ¿Podría describir la frecuencia y gravedad de estos riesgos psicológicos?
 3. ¿Cuál es la normativa de seguridad y los procedimientos establecidos en caso de accidente laboral en su lugar de trabajo como camarero?

11. CONDICIONES TEMPORALES

1. ¿Cuál es la jornada laboral estándar para un camarero en su lugar de trabajo?
2. ¿Cuál es el horario de trabajo habitual para un camarero? ¿Horarios de trabajo rígidos o flexibles?
3. ¿Se emplean diferentes turnos de trabajo para cubrir las necesidades del negocio?
4. ¿Se proporcionan descansos durante la jornada laboral? En caso afirmativo, ¿cuántos descansos se ofrecen y cuál es su duración?
5. ¿Cuál es la política de vacaciones para los camareros? ¿Cuántos días de vacaciones tienen derecho y cómo se solicitan?