

Material Imprimible

Descripción de puestos: diseño e implementación

Módulo 2

Contenidos

- Recorrido de todos los elementos de una descripción de puestos
- Las diversas aplicaciones prácticas de las descripciones de puestos en el día a día laboral
- Los distintos tipos de descripciones de puestos
- En qué consiste el análisis de puestos
- La planificación del proceso de relevamiento, su implementación y actualización en el tiempo

Elementos que conforman una descripción de puestos

Anteriormente aprendimos que las descripciones de puesto son una herramienta, es decir, un documento en el cual se detallan y especifican las tareas y responsabilidades de los puestos que conforman una organización; y que, por lo tanto, son transversales a la gran mayoría de los procesos liderados por el área de Recursos Humanos.

Por eso es importante que tengamos siempre presente que las descripciones de puestos se realizan, justamente, para describir todas las responsabilidades y tareas del puesto, más allá de quién lo ocupe en el momento del relevamiento.

Bien, ahora es momento de que conozcamos los elementos que conforman una descripción de puestos. Tomaremos un modelo de descripción de puestos general y haremos un recorrido por cada uno de estos elementos. Queremos comentarles que en el material complementario podrán ver más ejemplos y modelos de descripciones. Comencemos.

Presten atención a la imagen en pantalla. En primer lugar, en la parte superior, nos encontramos con un espacio para completar el nombre del puesto relevado, como puede ser Archivista. El nombre del puesto hace referencia a lo que solemos llamar la “silla vacía”, es decir el puesto en la organización independientemente de quién sea su ocupante en el momento.

Es fundamental tener en mente a la hora de realizar esta labor, que estamos relevando las tareas y funciones de un puesto en la organización, por ende, se deben dejar de lado las características individuales de las personas que los ocupan.

Asimismo, es importante que el nombre del puesto sea el mismo que figura en el organigrama de la organización, para evitar así posibles confusiones. En relación con esto último, se suele incluir en las descripciones de puestos de empresas de gran tamaño, un espacio para colocar el código único perteneciente a dicho puesto. Imaginen que, sin la utilización de un código, en las empresas con 100 o 200 puestos llevaría mucho tiempo encontrar una descripción cada vez que la necesitemos.

Si bien aclaramos hace un momento que la descripción de puestos no tiene en cuenta a los empleados que se desempeñan en dicho puesto, es cierto que se suele completar en la descripción el nombre y otros datos relevantes de la persona a la que se entrevistó, para guardar el registro. De la misma forma también se releva el nombre de la persona que ocupa el puesto que supervisa el que estamos describiendo. Bien, hechas estas consideraciones, avancemos con los elementos.

Uno de los elementos centrales e indispensables de toda descripción de puestos es la misión o propósito del puesto. En pantalla verán la imagen que ilustra este elemento. Pero ¿qué entendemos por misión de un puesto de trabajo? Repasemos muy brevemente su definición y para qué existe la misión de las organizaciones.

La misión organizacional o empresarial no es ni más ni menos que su razón de ser, que brinda un marco de referencia para todas las acciones e iniciativas de la compañía.

Entonces, la misión de un puesto de trabajo se refiere a la razón de ser de dicho puesto, es decir, para qué existe en la organización, su propósito. Dicha misión se desprende de todas las tareas y responsabilidades que ese puesto conlleva. A su vez, el objetivo de la misión del puesto que incluimos en cada descripción, es brindarle una idea general, pero clara, a quien la lea, acerca de la función general del puesto en la organización.

Por lo tanto, es recomendable seguir una cierta estructura a la hora de redactar la misión, comenzando por un verbo en infinitivo, como “garantizar”, “asegurar”, “realizar”, “ejecutar”; seguido del proceso central del puesto y finalizando con la finalidad de este proceso.

Si bien más adelante practicaremos cómo elaborar una descripción de puestos, ahora queremos que vean un ejemplo de misión de un puesto de jefe de Compensaciones para redondear el concepto. La misión para este puesto modelo puede ser: “Garantizar el correcto proceso de liquidación de haberes de los empleados de la organización para que perciban sus sueldos en tiempo y forma”.

Antes de avanzar, les proponemos que piensen cómo sería la misión de su puesto de trabajo actual, si no cuentan con una descripción ya realizada.

Bien, continuemos con los elementos de la descripción de puestos. Es el turno de la ubicación en el organigrama de la empresa. En pantalla verán la imagen que ilustra lo que estamos diciendo. Si bien es cierto que no todas las descripciones de puesto incluyen un recorte del organigrama del departamento al cual pertenece el puesto relevado, incluir esta sección aporta claridad a quien la lee y le permite ubicar el puesto en el organigrama general de la empresa.

A su vez, en caso de corresponder, es importante que detallemos la cantidad de personas que tiene a cargo el puesto tanto directa como indirectamente, es decir, que reporten de forma directa o a través de otro jefe a cargo.

Bien, pasemos ahora al núcleo de toda descripción de puestos, el detalle exhaustivo de todas las tareas que desarrolla el puesto que estamos relevando. En la imagen

verán un recuadro titulado “Funciones y tareas”. Analicemos este punto con mayor detenimiento.

Si bien cada organización tiene un estilo propio que debemos mantener para que todas las descripciones tengan una coherencia, por lo general, es recomendable comenzar por las tareas más importantes que realiza el puesto, o las más frecuentes. De esta manera, a través de este listado, se verá que las últimas tareas del listado son las que el puesto lleva a cabo con menor frecuencia; o que, comparadas con las primeras, tienen menor importancia.

Con relación a las funciones del puesto también queremos comentarles que es fundamental incluir la mayor cantidad posible de información y detalles en cada una de las tareas redactadas. Ya sea la frecuencia con que se realiza cada tarea, el volumen, las cantidades, o si se rigen por una normativa específica. Todo aquello que solicite incluir la organización.

De la misma forma en que les comentábamos cómo redactar la misión de un puesto, las tareas siguen esa línea. Es decir, comenzamos la oración con un verbo en infinitivo, como “realizar”, “controlar”, “atender”, “archivar”, entre otros; y luego continuamos redactando la tarea que realiza el puesto.

Veamos una de las tareas del ejemplo que vimos hace un momento, del puesto de jefe de Compensaciones. Teniendo en cuenta lo que acabamos de comentarles, una de sus principales funciones puede ser: “Controlar la liquidación de horas extras realizada por los analistas a cargo”.

Es momento de que avancemos con el siguiente elemento que la gran mayoría de las organizaciones incluye en sus descripciones de puestos. Nos referimos al perfil del ocupante de la posición. En pantalla verán el recuadro que grafica este elemento en las descripciones de puesto.

Antes de analizar este elemento, es necesario que profundicemos un poco más en su definición. Veamos ¿Qué conocen acerca de los perfiles de puestos? Tal vez se pregunten si son lo mismo que las descripciones. Bueno, no son lo mismo. A continuación, les enumeramos las diferencias:

Ya aprendimos que la descripción de puestos es un documento en el cual se listan las tareas y funciones de un determinado puesto en una organización, enuncia lo que se espera que ese puesto realice y logre en términos de actividades y resultados. Ahora bien, una vez que el puesto está descrito y surge la necesidad de ocuparlo, ya sea con alguien externo, o un empleado que ya pertenece a la organización, es necesario realizar una búsqueda y detallar cuáles serán los requisitos que deberá

cumplir quien ocupe dicho puesto. Este es el momento en el cual aparecen los perfiles de puestos.

Por lo tanto, el perfil de un puesto consiste en un documento en el cual se describe de manera precisa las características y rasgos de personalidad, las competencias laborales, la experiencia, la preparación académica, los conocimientos y condiciones de trabajo que deberá tener quien ocupe el puesto, para poder cumplir con las tareas incluidas en la descripción.

Si nos remontamos a la referencia que hicimos previamente, comparando una descripción de puestos con una “silla vacía”, el perfil del puesto no es más que el conjunto de elementos con los que deberá contar la persona que ocupe esta silla vacía hasta el momento.

Pero, ¿qué información debe contener un perfil de puestos? Les contamos:

- En primer lugar, un perfil de puestos debe incluir una breve descripción de las tareas del puesto, siempre basándose en la descripción de puestos.
- También es necesario que contenga la misión o propósito del puesto, es decir, para qué existe esa posición en la organización.
- Otro elemento que debe aparecer es el Área o departamento al que pertenece el puesto;
- Y a qué puestos reporta, como también, qué puestos reportan a él, en caso de tener personal a cargo.
- La experiencia en puestos similares requerida,
- El nivel de formación y educación formal previos,
- El nivel de manejo de idiomas, de determinados programas informáticos, y certificaciones específicas;
- Y, por último, se debe especificar cuáles son sus clientes internos y externos; así como también las entidades externas con las que se relaciona el puesto, como proveedores, entidades gubernamentales, asociaciones, entre otras.

Bien, volvamos a los elementos de la descripción de puestos. Uno de los últimos elementos que aparece, hace alusión a las competencias que dicho puesto necesita para su correcto desempeño. Hagamos un paréntesis en este punto ¿Conocen qué es una competencia laboral? Se los contamos:

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas que debe poseer una persona para desempeñarse en un determinado puesto de trabajo.

Toda competencia laboral está conformada por tres elementos fundamentales. Veamos cuales son. En primer lugar, están los elementos cognoscitivos, los cuales hacen referencia al “saber hacer” una determinada tarea. Es decir, representan el grado de conocimiento del empleado que le es útil para desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo, y que haya sido aprendido, tanto en el ámbito formal y académico, como de forma empírica en el ámbito laboral.

El segundo elemento que se encuentra presente en toda competencia laboral tiene que ver con el aspecto actitudinal, que hace referencia al querer hacer algo, ya que como se imaginaran, no es suficiente que el trabajador sólo sepa realizar una tarea. Por lo tanto, este componente actitudinal resulta muy importante y determina la forma en que las personas trabajan, actúan y se comportan con sus superiores, pares y los equipos que tienen a cargo.

Y, por último, el tercero de los elementos que conforma una competencia laboral, corresponde a los aspectos procedimentales, los cuales engloban todas las habilidades y destrezas que debe poseer un trabajador para llevar adelante su trabajo. No son ni más ni menos que las habilidades adquiridas para desempeñar procedimientos y técnicas específicas del puesto.

Ahora bien, no existe un solo tipo de competencia laboral, sino que existen dos grandes tipos de competencias que están presentes en todos los puestos de trabajo. Vamos a analizarlas brevemente a continuación:

En primera instancia podemos identificar las competencias básicas o genéricas, que agrupan los aspectos elementales y fundamentales que todo trabajador debería conocer para llevar a cabo las tareas del puesto que ocupa. Por lo general, este tipo de competencias es común a todos los puestos de trabajo de una organización.

Así como existen las competencias laborales básicas o genéricas, nos encontramos también con las competencias específicas, las cuales se relacionan con puestos o agrupamientos de posiciones concretas. Por ejemplo, la competencia “atención al público” suele ser específica de los puestos cuyas tareas poseen un alto grado de contacto con los clientes internos y externos.

¿Se les ocurren ejemplos de estos tipos de competencias para su puesto de trabajo actual?

Bien, en relación con el concepto de competencias, podemos decir que, por lo general, las organizaciones que utilizan las competencias laborales para gestionar los procesos de desarrollo de los recursos humanos cuentan con un Manual de Competencias. ¿Y qué información tiene este manual? Les contamos. En él se

describe qué entiende la organización por cada una de las competencias enunciadas y los distintos grados o niveles de desempeño de cada una.

Ahora sí, llegamos al final del modelo de descripción de puestos que estuvimos analizando. Al final de toda descripción es fundamental incluir un apartado para registrar la fecha en que se realizó el documento, así como también, dejar asentado quién fue el analista que relevó el puesto y el ocupante al que se entrevistó, en caso de que corresponda. También es importante incluir el nombre del supervisor del puesto relevado. En pantalla verán un ejemplo que ilustra lo que acabamos de mencionarles.

Finalmente, en la etapa de validación de la descripción, debemos completar también quién fue el responsable de la validación y el nombre del coordinador o director del área a la cual pertenece el puesto. Sobre este concepto profundizaremos más adelante.

Aplicaciones de la descripción de puestos

Muy bien, ya hablamos acerca de qué se tratan las descripciones de puestos, ahora veamos qué aplicaciones tienen en la práctica y en el día a día de las organizaciones.

En primer lugar, cuando la organización conoce el contenido de cada puesto, es decir, sus tareas, responsabilidades, métodos de trabajo y objetivos, su gestión se vuelve mucho más clara, transparente, formalizada y organizada. En este sentido, las descripciones sirven como instrumento clave para la toma de decisiones, no sólo en el área de Recursos Humanos, sino también para cualquier otro sector o departamento.

Bien, nos parece importante destacar que, estudiando su uso desde la administración de personal o de recursos humanos, las descripciones de puestos aportan su valor en diferentes cuestiones, tales como: el armado de planes de carrera y desarrollo; el proceso de reclutamiento y selección de personal; los procesos de movilidad interna, como ascensos, traslados y cambios de puestos, entre otros aspectos.

A su vez, las descripciones de puestos son un insumo clave para la elaboración de planes de desarrollo de potencial de los empleados; además del armado de programas de capacitación, ya sea generales, para toda la organización, o específicos, para determinados puestos. También les recordamos y remarcamos que las descripciones de puestos se realizan justamente para describir las tareas y responsabilidades del puesto, más allá de quién lo ocupe en el momento del relevamiento.

Otro aspecto importante que queremos destacar acerca de las descripciones de puestos, es que no sólo aportan ventajas al área de Recursos Humanos: los empleados también se benefician con su aplicación. ¿Y cómo lo hacen? Bien, podemos decir que las descripciones de puestos funcionan como una guía para los empleados acerca de sus tareas y responsabilidades, y, en consecuencia, les indica claramente qué espera la organización de su desempeño.

Ahora bien, pese a que, por lo general, las organizaciones utilizan lo que se conocen como descripciones de puestos específicas, es decir, que cada puesto cuenta con su propia descripción de tareas; queremos que conozcan también de qué se tratan las descripciones de puestos genéricas. Veamos:

Imaginen una organización con más de 5000 empleados, con oficinas y sedes en todo el país. En este tipo de organización podemos encontrarnos con un puesto de atención al público o recepcionista repetido más de diez veces. De esta forma, las descripciones de puestos específicas podrán llamarse, por ejemplo, “Recepcionista sede A”, “Recepcionista sede B”, “Recepcionista sede C”; y así sucesivamente, cada una con las tareas particulares del lugar físico donde se encuentran. ¿Qué piensan que puede hacer el área de Recursos Humanos ante esta situación?

Como vimos en el ejemplo, en los escenarios donde nos encontramos con una gran diversidad de puestos, pero muchos poseen la misma naturaleza, como ser, la atención al público o la recepción, podemos elaborar descripciones de puestos genéricas. A través de ellas podemos agrupar las tareas dejando de lado las tareas y obligaciones particulares de la sede o sucursal donde se ubica cada puesto relevado. Los invitamos a pensar si en sus organizaciones se presenta este tipo de situación, con múltiples puestos de la misma naturaleza. ¿Utilizan en esos casos descripciones de puestos genéricas?

Análisis de puesto

Bien, hace instantes conocimos como elaborar cada descripción de puestos, ahora es momento de que continuemos con su análisis. Es decir, luego de haber identificado el contenido del puesto, pasamos a analizarlo en relación con su entorno. Seguramente se estarán preguntado, pero ¿cuál es la diferencia entre la descripción y el análisis de puestos? Veámoslo juntos, ¿nos acompañan?

Mientras que las descripciones de puesto se enfocan en su contenido, es decir, en las tareas y las obligaciones; el análisis busca estudiar y determinar los requisitos que deberá reunir quien ocupe dicho puesto. O sea, el análisis de puesto será el insumo necesario para elaborar los perfiles de puestos que vimos con anterioridad.

Por otro lado, mientras que las descripciones de puestos son una especie de inventario de todas las tareas a cargo de determinada posición; el análisis de los puestos implica una revisión de los requisitos y exigencias, tanto físicas como intelectuales que estas tareas implican. Cada uno de estos requisitos se dividirá en factores de análisis, que, a la hora de elaborar las escalas de sueldos de la organización, se convertirán en factores de valuación de puestos, pero eso ya es un tema que excede la temática de este curso.

Los factores de análisis actúan como puntos de referencia para estudiar lo más objetivamente posible los puestos de la organización. Para entenderlos mejor, veamos en detalle cada uno de estos factores de análisis:

En primer lugar, podemos tomar como factor de análisis a los requisitos intelectuales. Dichos requisitos engloban las exigencias del puesto en relación con las exigencias mentales del ocupante del puesto, para poder desempeñar exitosamente la posición y cumplir con los objetivos propuestos. Dentro de los requisitos intelectuales nos encontramos con aspectos de análisis como: el nivel académico, la experiencia indispensable y el manejo de conocimientos técnicos.

Los requisitos físicos, por su parte, son otros de los factores de análisis, que comprenden la cantidad de energía y esfuerzo físico que requiere el puesto. Es decir, la fatiga que genera, la concentración visual que implica, la complejidad física que el puesto necesita; así como también las destrezas o las habilidades particulares del puesto.

Otro factor de análisis que queremos que aprendan son las responsabilidades, las cuales hacen referencia a aquellas adquiridas por quien ocupa el puesto de análisis. Pueden ser en relación con la supervisión directa de su equipo a cargo, en caso de que corresponda: del material y las herramientas de trabajo, del dinero que maneje, de las relaciones con clientes internos y externos y la información confidencial a la que tiene acceso.

Y, por último, las condiciones de trabajo del puesto en cuestión también representan un factor de análisis, y comprenden los elementos del ambiente donde se desarrollan las tareas del puesto. Este punto evalúa los posibles riesgos y exposición a peligros, accidentes y enfermedades de trabajo que pueden afectar la salud y bienestar del empleado.

Etapas de elaboración de la descripción de puestos

Bien, ahora retomemos un momento el proceso de descripción de puestos, ¿les parece? Como todo proceso, la elaboración de las descripciones implica distintas etapas que analizaremos a continuación.

Comencemos por la etapa de planeamiento o planificación del proceso de descripción de puestos. En esta primera instancia, el área de Recursos Humanos determina cuáles son los puestos que se relevarán en función del organigrama de la organización. Demás está decir que, si el organigrama no fue elaborado, el primer paso será plasmar la estructura organizacional en esta herramienta.

Al mismo tiempo, en la etapa de planeamiento, también es momento de acordar un formato único de formulario de descripción de puestos, el cual debe tener un mismo estilo de redacción y organización de la información, para que todas las descripciones mantengan un estilo coherente entre sí.

Luego, es muy recomendable que se redacte un cronograma de trabajo con el que todos los miembros del proyecto de relevamiento de puestos estén de acuerdo y sepan que pueden cumplir. Dentro de este cronograma se tendrán que contemplar ciertos desvíos en los plazos, debido a posibles cancelaciones de entrevistas, demoras en las entregas de las descripciones y cualquier otro imprevisto que pudiera ocurrir.

A su vez, el armado del cronograma tendrá que contemplar por dónde comenzarán a realizar el relevamiento los profesionales de Recursos Humanos. Es decir, si empezarán por los niveles jerárquicos superiores, para ir descendiendo de forma gradual hacia los niveles más operativos, o al revés. Otra opción a contemplar es si relevarán todos los puestos de un sector o departamento, para luego pasar al siguiente.

El sistema de relevamiento que se utilice para armar el cronograma, es otro de los puntos importantes de la etapa de planeamiento, y va a depender de ciertos aspectos como: la cantidad de puestos que existan por nivel jerárquico, la disponibilidad de los empleados para brindar la información necesaria, y, por supuesto, del tamaño de cada sector o área.

Una vez definido el cronograma de trabajo, es momento de la elección de los métodos de relevamiento que se utilizarán para obtener toda la información necesaria para elaborar cada una de las descripciones. Los métodos elegidos dependen de varios factores, tales como: las características y la naturaleza de cada puesto, la cantidad de ocupantes en cada uno de los puestos a relevar, la disponibilidad de tiempos y la ubicación de estas personas.

Entonces, no será lo mismo relevar unos diez puestos similares, en un Centro De Atención Telefónica o call center, por ejemplo, donde todas las personas se encuentran trabajando en un mismo espacio físico y organizados por turnos; que relevar más de 200 puestos en una organización con oficinas en todo el país.

En este sentido podemos afirmar que el conocimiento previo de las características de la organización o sector cuyos puestos se relevarán se convierte en un factor determinante para el éxito o fracaso del proceso de descripción de puestos.

Una vez finalizada la etapa de planeamiento o planificación, es momento de comenzar a prepararnos para el trabajo de campo. Esta segunda etapa o momento suele llamarse de preparación.

¿Cuáles son los pasos fundamentales para llevar adelante esta etapa? Les contamos. En primer lugar, en esta segunda instancia, el área de Recursos Humanos tendrá que seleccionar y elegir a los analistas que llevarán a cabo el relevamiento, de acuerdo con su experiencia en el proceso y habilidades que los destaquen.

Es importante aclarar que, si bien el área de Recursos Humanos de la organización es la encargada de liderar el proceso de descripción de puestos, los analistas que realicen la labor de relevamiento y descripción pueden o no ser empleados propios de la organización. Por supuesto, esta decisión dependerá de factores como la cantidad de analistas de Recursos Humanos que estén disponibles para asignarles el proyecto, la experiencia previa que posean en otros procesos de descripción de puestos, los recursos económicos asignados al proceso y los tiempos y plazos acordados.

Una ventaja que vale mencionar y que muchas veces puede hacer el proceso más sencillo y rápido, es que los analistas internos que ya trabajan en la organización cuentan con información y conocimiento de la empresa que los consultores externos no poseen.

Bien, hecha esta aclaración, podemos decir que una vez seleccionado y conformado el equipo de trabajo que releva todos los puestos, es necesario la preparación del material de trabajo. Esto puede incluir: preparar los formularios pre impresos para tomar anotaciones, garantizar que las computadoras portátiles funcionen correctamente, confirmar que los transportes que llevarán y traerán a los analistas estén contactados, y todas las cuestiones logísticas que la organización necesite para que el proceso sea exitoso.

Otra de las cuestiones para tener en cuenta en esta etapa tiene que ver con la comunicación del proceso a los directivos de la organización, es decir, a los mandos gerenciales y de supervisión, y a todos los empleados involucrados en el proyecto de descripción y relevamiento de los puestos de trabajo.

En este sentido, queremos destacar que para que el proceso de descripción de puestos sea exitoso, el apoyo de los mandos medios y directivos es un elemento clave. Esto se traducirá en que los empleados que debemos entrevistar, si optamos por ese método, estén disponibles en el día y horario acordados, o que contemos con una oficina para realizar los relevamientos; en definitiva, que el proceso se pueda llevar a cabo sin trabas.

Bien, pasemos ahora a la etapa de la acción, también conocida como etapa o momento de realización. Aquí, se realiza el relevamiento de las tareas de cada puesto y toda la información, que luego estará incluida en la descripción del puesto.

Por lo general, en la primera instancia de la etapa de acción, los analistas redactan una descripción del puesto en borrador para enviarla al ocupante del puesto que se entrevistó o a su superior. ¿Con qué motivo se incluye este paso? Les contamos. El objetivo es corregir el borrador de la descripción y agregar toda la información que sea necesaria. Muchas veces, surgen datos y tareas cuando el momento del relevamiento terminó, y resulta útil contar con una segunda instancia de revisión.

Bien, una vez corregido el borrador de la descripción de cada puesto, los analistas pasan a redactar la versión final, para presentarlas, ahora sí, al área de Recursos Humanos, que las compilará y ordenará según el criterio que considere más práctico. Por ejemplo, por tipo de puesto o por cada sector.

Luego de haber relevado todos los puestos y redactado las versiones finales de cada descripción, es momento de la validación. ¿En qué consiste este paso? Les contamos. A través de la validación, cada Coordinador o director de área recibe todas las descripciones de los puestos que dependen directa o indirectamente de su puesto. Su función es leerlas y chequear por última vez que no falte información importante.

Para cerrar este módulo, queremos compartir con ustedes un aspecto muy importante y que es olvidado frecuentemente en las organizaciones, el cual tiene que ver con las actualizaciones periódicas de las descripciones de puestos. Veamos:

Las descripciones son una herramienta dinámica, es decir, que se pueden y deben actualizar periódicamente, ya que describen un elemento de la organización que cambia y evoluciona constantemente, los puestos de trabajo. ¿Cada cuánto deben actualizarse, entonces? El período ideal es de unos dos años. Esto dependerá, por supuesto, de la organización, de la cantidad de puestos descritos y que deben actualizarse; como también de los recursos humanos y económicos con lo que se cuenta para llevar a cabo la actualización, entre otros factores.

Sin embargo, existen ciertos momentos críticos en que la organización se ve forzada a actualizar las descripciones de puestos, como pueden ser fusiones con otra organización, divisiones en distintas unidades de negocios, o cambios en el organigrama que generan redistribuciones de las tareas.