

Facultad de Ciencias Económicas – Universidad de Buenos Aires  
Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y  
Métodos Cuantitativos para la Gestión  
**Sección de Investigaciones Contables**

## **Contabilidad y Auditoría**

### *Investigaciones en Teoría Contable*

ISSN 1515-2340 (Impreso) ISSN 1852-446X (En Línea) ISSN 1851-9202 (Vía Mail)  
Nº 45 año 23–p. 113/154

#### **Título:**

**ANÁLISIS DEL RIESGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL. PARTE II**

#### **Autores:**

**JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ**

Jorge.sanchez@rgru.cl

**KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID**

k.ramirez.madrid@gmail.com

**Universidad de Talca**

#### **P(H).D. JORGE ALEJANDRO SÁNCHEZ HENRÍQUEZ**

- Contador Público y Contador Auditor, Universidad de Santiago de Chile.
- Magister en Administración y Dirección de Recursos Humanos, Universidad de Santiago de Chile.
- Master of Science de la Université Libre des Sciences de la Enterprise et des Technologies de Bruxelles.
- Profesor de jornada completa, Universidad de Talca.
- Diplomado en Educación Basada en Competencias, Universidad de Talca y en Auditoría Computacional, Universidad de Chile.
- P(h).D. in Business Administration, Université Libre des Sciences de la Enterprise et des Technologies de Bruxelles, Belgica, es autor de publicaciones tanto nacionales como internacionales.

#### **C.P. KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID**

- Ayudante de Investigación, Universidad de Talca.

Publicación presentada el 23/01/2017 - Aprobada el 09/05/2017

**AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID**

---

**AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID**

---

## **ANÁLISIS DEL RIESGO EN EL DESEMPEÑO LABORAL. PARTE II**

### **SUMARIO**

**Palabras clave**

**Key Words**

**Resumen**

**Abstract**

- 1. Introducción**
  - 1.1. Problema de investigación**
  - 1.2. Objetivos**
    - 1.2.1. Objetivo general**
    - 1.2.2. Objetivo específico**
- 2. Marco teórico**
  - 2.1. Área de recursos humanos**
  - 2.2. Área de auditoría**
- 3. Metodología**
- 4. Resultados**
- 5. Conclusión**
- 6. Bibliografía**

### **PALABRAS CLAVE**

**MATRICES DE RIESGO – RECURSOS HUMANOS – AUDITORIA – AUDITORÍA DE  
RECURSOS HUMANOS- DESEMPEÑO LABORAL**

**AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID**

---

## **KEY WORDS**

**RISK MATRICES - HUMAN RESOURCES - AUDIT - HUMAN RESOURCES AUDIT –  
WORKFORCE PERFORMANCE**

**EL PRESENTE ARTÍCULO PRODUCTO DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA POR LOS  
AUTORES SE PROPONE EN DOS PARTES PARA SU PUBLICACIÓN.**

### **Parte I**

Abarca los puntos 1 y 2 inclusive la bibliografía (punto 6), en donde se presentan las diferentes propuestas de matrices de riesgo en el área de auditoría y de recursos humanos. Además se presenta una conclusión de la primera parte

### **Parte II**

Abarca los puntos 3 a 5 inclusive del índice, en donde se presenta una propuesta de matriz de riesgo que permite determinar el riesgo de los trabajadores.

#### **RESUMEN:**

Toda organización espera obtener el mejor desempeño por parte de sus trabajadores y al menor riesgo posible, en este trabajo se propone un modelo de matrices para determinar los riesgos que derivan del desempeño laboral de los recursos humanos en la organización, el constructo se realizó utilizando las visiones clásicas provenientes de la auditoría y también de los recursos humanos en relación al riesgo, en donde además de determinar el riesgo de los trabajadores, también se proponen

**AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID**

---

posibles acciones a considerar por las organizaciones.

**ABSTRACT**

Organizations strive for the best performance of their human resources at the lowest risk. In this framework, a matrix model aimed at determining the risks originated in workforce performance is proposed. The mentioned model was developed based on the classic approach of Audit and Human Resources Management. Furthermore, the paper focuses on possible actions also based on those disciplines which have to be taken into account by organizations.

### **3. METODOLOGÍA**

En la primera parte de este artículo se realizó una revisión bibliográfica, en base a la cual se logró constatar que no existen matrices orientadas a determinar el riesgo que conlleva tener a un trabajador en la organización, por lo tanto tomando como base lo encontrado en el área de recursos humanos y auditoría se procedió a construir una propuesta de matrices de riesgo relacionadas con el desempeño de los recursos humanos en la organización. Para el desarrollo de la propuesta se tomó como base la Matriz de Odiorne del área de recursos humanos y la matriz planteada por Cornelio Porras y Carlos Montes en la XXXI Conferencia Interamericana de Contabilidad del año 2015.

La Propuesta de Matrices de Riesgos, para evaluar los riesgos en el desempeño de los trabajadores, se construyó siguiendo secuencialmente los siguientes ocho pasos:

- Identificar la clasificación general de desempeño del trabajador.

**AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID**

---

- Conocer el rango de calificación de la organización.
- Conocer la calificación de la evaluación del trabajador (desempeño actual del trabajador).
- Ubicar al trabajador por el resultado de su evaluación en la clasificación general de desempeño del trabajador.
- Identificar la clasificación detallada de desempeño del trabajador, dependiendo de la clasificación general de desempeño del trabajador.
- Determinar los rangos clasificación detallada del trabajador dependiendo de su ubicación en la clasificación general de desempeño del trabajador (desempeño esperado).
- Explicación de propuesta matriz de riesgo en el desempeño del trabajador.
- Establecer los posibles riesgos para la organización dependiendo del nivel de riesgo en el que se encuentra el trabajador y evaluar las posibles acciones que debería considerar la organización con respecto al trabajador.

#### **4. RESULTADOS**

##### **4.1. Identificar la “clasificación general de desempeño del trabajador”.**

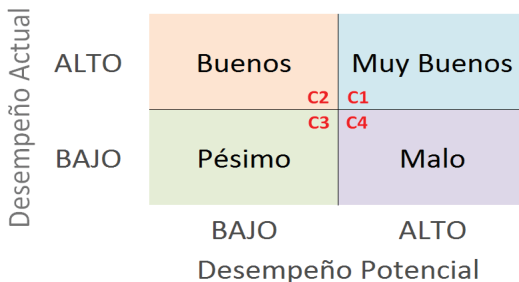
En base al modelo de Odiorne (Figura presentada en la Parte I de este artículo) se ha propuesto la siguiente matriz (figura 1), para clasificar a los tipos de trabajadores por su desempeño que se dividen en 4 Cuadrantes:

- Cuadrante 1 (C1): Trabajadores muy buenos

AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

- Cuadrante 2 (C2): Trabajadores buenos
- Cuadrante 3 (C3): Trabajadores malos
- Cuadrante 4 (C4): Trabajadores pésimo

**Figura 1:** Clasificación General del Desempeño del Trabajador



**Fuente:** Elaboración propia.

Trabajadores muy buenos (C1): Son trabajadores que presentan un alto desempeño laboral y que a su vez muestran un alto desempeño potencial. Son los trabajadores que toda organización desea porque están comprometidos con su empresa y por lo mismo entregan un alto desempeño y que a su vez se puede esperar mucho más de ellos en el futuro.

Trabajadores buenos (C2): Son aquellos trabajadores que poseen un alto desempeño actual, pero que demuestran un bajo desempeño potencial. Esto significa que son buenos trabajadores y poseen un gran rendimiento en el trabajo, pero que no se puede esperar mucho de sus habilidades y desarrollo laboral futuro.

Trabajadores pésimos (C3): Como su nombre lo dice, son trabajadores pésimos que no aportan a la organización ya que su desempeño actual es bajo y su desempeño potencial también es bajo, esto indica claramente que la empresa debe encontrar una forma de incentivarlo para mejorar su

AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

---

desempeño, o que renuncie a la organización o sencillamente despedirlo, ya que no se puede esperar nada de ese tipo de trabajadores.

Trabajadores malos (C4): Son trabajadores que por algún motivo presentan un desempeño laboral bajo, pero que muestran tener un potencial alto. Estos trabajadores son como una piedra en bruto, ya que se puede explotar más de sus habilidades y obtener los resultados que la organización espera, pero el trabajador presenta un bajo rendimiento laboral por algún motivo, es por ello que la empresa es la encargada de incentivarlo y lograr que este tipo de trabajador se comprometa más con la organización logrando que aumente su desempeño por medio de la motivación.

#### 4.2. Conocer el rango de calificación de la organización.

Cada organización posee un método único para la realización de la evaluación de desempeño, dependiendo de las necesidades de la empresa, de los recursos que se posean y de lo que desea obtener de dicha evaluación.

Para efectos de la propuesta de evaluación de riesgos es necesario que la organización cuente con un tipo de evaluación de desempeño con resultados numéricos, por ejemplo, una evaluación en donde sus trabajadores reciban calificaciones con notas del 0 al 100, del 0 al 10 o del 1 al 7. Siempre se debe tener el mínimo y el máximo rango de calificación, como se muestra en el ejemplo de la tabla 1.

**Tabla 1:** Posibles Rangos de Calificación

Rango de calificación	Existen organizaciones que utilizan notas del 0 al 10 o del 1 al 7, también existen otras organizaciones que evalúan con puntos como del 0 al 100. Todo depende del rango que la empresa desee utilizar.
0 – 10	
0 – 100	
1 – 7,0	

**Fuente:** Elaboración propia.



#### **4.3. Conocer la calificación de la evaluación del trabajador (Desempeño actual del trabajador)**

La organización luego de haber realizado la debida evaluación de desempeño debe tener un registro de los resultados de cada trabajador y es esa calificación la que definirá el riesgo que posee el desempeño del empleado.

#### **4.4. Ubicar al trabajador por el resultado de su evaluación en la “Clasificación general de desempeño del trabajador”.**

Para lograr ubicar al trabajador en alguno de los cuadrantes de la “Clasificación General de Desempeño del Trabajador” (figura 1) es necesario realizar los pasos que se presentan en la tabla 2.

- Primero se debe dividir en 4 el “Máximo rango de calificación determinado por la organización para calificar la evaluación de desempeño”, ya que son 4 los tipos de trabajadores que se proponen en la “Clasificación General de Desempeño del Trabajador” (figura 1).

**Tabla 2:** Calculo rango de calificación para la clasificación general de desempeño del trabajador

Rango de calificación		Nombre del Trabajador	Calificación del Trabajador en la evaluación de desempeño	División de calificación general	Clasificación general de desempeño del trabajador							
Mínimo	Máximo				Pésimo		Malo		Bueno		Muy bueno	
					Mínimo rango de calificación de un trabajador pésimo	Máximo rango de calificación de un trabajador pésimo	Mínimo rango de calificación de un trabajador malo	Máximo rango de calificación de un trabajador malo	Mínimo rango de calificación de un trabajador bueno	Máximo rango de calificación de un trabajador bueno	Mínimo rango de calificación de un trabajador muy bueno	Máximo rango de calificación de un trabajador muy bueno
Mínimo Rango de calificación determinado por la organización para calificar la evaluación de desempeño	Máximo Rango de calificación determinado por la organización para calificar la evaluación de desempeño			Máximo Rango de calificación determinado por la organización para calificar la evaluación de desempeño / 4	Mínimo rango de calificación	Mínimo rango de calificación + División de calificación general	Máximo rango de calificación de un trabajador pésimo + 0,1	Máximo rango de calificación de un trabajador de pésimo + División de calificación general	Máximo rango de calificación de un trabajador malo + 0,1	Máximo rango de calificación de un trabajador malo + División de calificación general	Máximo rango de calificación de un trabajador bueno + 0,1	Máximo rango de calificación de un trabajador bueno + División de calificación general

Fuente: Elaboración propia

AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

Finalmente la calificación obtenida por el trabajador debe ser ubicada en una de las clasificaciones generales de desempeño como en el ejemplo de la tabla 3.

**Tabla 3:** Ejemplo de Clasificación de Trabajadores en un Rango de calificación de 0 a 10.

Trabajador	Calificación desempeño actual	Muy bueno	Bueno	Malo	Pésimo
Juan	9	X	-	-	-
José	3,3	-	-	X	-
Pedro	5	-	-	X	-
Sofía	5,3	-	X	-	-
Andrea	1,5	-	-	-	X

**Fuente:** Elaboración propia.

#### 4.5. Identificar la “Clasificación detallada de desempeño del trabajador” dependiendo de la “Clasificación general de desempeño del trabajador”.

Con lo mencionado anteriormente se puede establecer que existen trabajadores que pueden fortalecer y mejorar el rendimiento de la organización entregando nuevas ideas más innovadoras permitiendo el crecimiento de la entidad, estos trabajadores son un aporte para la empresa. Como también existen trabajadores que son un verdadero problema para la organización ya que no poseen habilidades especiales y no demuestran interés en su puesto de trabajo. También existen trabajadores que con su desempeño dejan ver que se encuentran completamente comprometidos con la organización, entregando lo mejor de sus habilidades aunque no se puede esperar mucho más de ellos. Y por último existen trabajadores que poseen todas las habilidades que una organización puede desear pero que su compromiso con la misma es bajo

**AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID**

---

o que por cualquier motivo no logra entregar el desempeño que la empresa espera.

Considerando el párrafo anterior y con la base de la “Clasificación General del Desempeño del Trabajador” (figura 1), podemos establecer que de los trabajadores buenos, muy buenos, pésimos y malos se pueden sub-clasificar como se presenta en la “Clasificación Detallada del Desempeño del Trabajador” (figura 2). Las sub-clasificaciones se dividieron en 4 cuadrantes como se presenta a continuación:

- Cuadrante 1 (C1): Trabajadores muy buenos
  - Trabajadores muy buenos sobre lo esperado.
  - Trabajadores muy buenos limitados
  - Trabajadores muy buenos esperados
  - Trabajadores muy buenos inciertos
  
- Cuadrante 2 (C2): Trabajadores buenos
  - Trabajadores buenos mejorables
  - Trabajadores muy buenos forzados
  - Trabajadores muy buenos aceptables
  - Trabajadores muy buenos Outplacement
  
- Cuadrante 3 (C3): Trabajadores malos
  - Trabajadores malos incierto
  - Trabajadores malos esperados
  - Trabajadores inaceptables
  
- Cuadrante 4 (C4): Trabajadores pésimo
  - Trabajadores pésimos condicional
  - Trabajadores pésimos inaceptables

AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

**Figura 2:** Clasificación Detallada del Desempeño del Trabajador

Desempeño actual	ALTO	Forzado	Mejorable	Limitados	Sobre lo esperado
		Outplacement	Aceptable	Esperado	Incierto
	BAJO	Inaceptable	Condicional	Esperado	Incierto
		Inaceptable	Inaceptable	Inaceptable	Inaceptable
		Desempeño potencial		BAJO	ALTO

**Fuente:** Elaboración Propia.

Al sub-dividir a los tipos de trabajadores se podrá especificar más las necesidades que están presentando los empleados, encontrando una mejor respuesta al porqué de su desempeño y personalizando más las actividades que debe realizar la organización a la hora de tomar las decisiones.

**4.6. Determinar los rangos clasificación detallada del trabajador dependiendo de su ubicación en la “Clasificación general de desempeño del trabajador”.**

Luego de haber determinado los rangos de la clasificación general y de tener clara la sub-división, se pueden calcular los rangos para ubicar al trabajador en la clasificación detallada y tomar las acciones correspondientes.

Para lograr ubicar al trabajador en la “Clasificación Detallada de Desempeño del Trabajador” (figura 2) es necesario tener claro:

**AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID**

---

- La calificación del trabajador, que sirve para ubicar al trabajador dentro de la clasificación según fue su desempeño, y
- los rangos de calificación general ya calculados para cada tipo de trabajador, pues dependiendo de estos rangos se calculan los rangos de la sub-división, para luego ubicar al trabajador en la clasificación detallada de desempeño del trabajador.

Para realizar los cálculos relacionados con los trabajadores del cuadrante 1, se debe seguir los lineamientos mencionados en la tabla 4.

- En la “División de Calificación Detallada de Trabajadores Muy Buenos”, el máximo rango de calificación de un trabajador muy bueno menos el mínimo rango de calificación de un trabajador muy bueno se divide en 4 ya que son 4 las sub divisiones para esta clasificación.

**Tabla 4:** Cálculo de Rango de Calificación Para la Sub-División de Trabajadores Muy Buenos

<b>Muy bueno</b>								
División de calificación detallada de trabajadores muy buenos	Esperado		Incierto		Limitado		Sobre lo esperado	
	Mínimo rango de calificación de un trabajador Muy bueno - Esperado	Máximo rango de calificación de un trabajador Muy bueno - Esperado	Mínimo rango de calificación de un trabajador Muy bueno - Incierto	Máximo rango de calificación de un trabajador Muy bueno - Incierto	Mínimo rango de calificación de un trabajador Muy bueno - Limitado	Máximo rango de calificación de un trabajador Muy bueno - Limitado	Mínimo rango de calificación de un trabajador Muy bueno - Sobre lo esperado	Máximo rango de calificación de un trabajador Muy bueno - Sobre lo esperado
(Máximo rango de calificación de un trabajador bueno - Mínimo rango de calificación de un trabajador muy bueno) / 4	Mínimo rango de calificación de un trabajador muy bueno	Mínimo rango de calificación de un trabajador muy bueno + División de calificación detallada de un trabajador muy bueno	Máximo rango de calificación de un trabajador muy bueno esperado + 0,01	Máximo rango de calificación de un trabajador muy bueno esperado + División de calificación detallada de un trabajador muy bueno	Máximo rango de calificación de un trabajador muy bueno incierto + 0,01	Máximo rango de calificación de un trabajador muy bueno incierto + División de calificación detallada de un trabajador muy bueno	Máximo rango de calificación de un trabajador muy bueno limitado + 0,01	Máximo rango de calificación de un trabajador muy bueno limitado + División de calificación detallada de un trabajador muy bueno

Fuente: Elaboración propia

**AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID**

---

Para realizar los cálculos relacionados con los trabajadores del cuadrante 2, se debe seguir los lineamientos mencionados en la tabla 5.

- En la “División de Calificación Detallada de Trabajadores Buenos”, el máximo rango de calificación de un trabajador bueno menos el mínimo rango de calificación de un trabajador bueno se divide en 4 ya que son 4 las sub divisiones para esta clasificación.



AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

**Tabla 5:** Cálculo de Rango de Calificación Para la Sub-División de Trabajadores Buenos

Bueno								
División de calificación detallada de trabajadores buenos	Outplacement		Aceptable		Forzado		Mejorable	
	Mínimo rango de calificación de un trabajador Bueno - Outplacement	Máximo rango de calificación de un trabajador Bueno - Outplacement	Mínimo rango de calificación de un trabajador Bueno - Aceptable	Máximo rango de calificación de un trabajador Bueno - Aceptable	Mínimo rango de calificación de un trabajador Bueno - Forzado	Máximo rango de calificación de un trabajador Bueno - Forzado	Mínimo rango de calificación de un trabajador Bueno - Mejorable	Máximo rango de calificación de un trabajador Bueno - Mejorable
(Máximo rango de calificación de un trabajador bueno - Mínimo rango de calificación de un trabajador bueno) / 4	Mínimo rango de calificación de un trabajador bueno	Mínimo rango de calificación de un trabajador bueno + División de calificación detallada de un trabajador bueno	Máximo rango de calificación de un trabajador bueno inaceptable + 0,01	Máximo rango de calificación de un trabajador bueno outplacement + División de calificación detallada de un trabajador bueno	Máximo rango de calificación de un trabajador bueno aceptable + 0,01	Máximo rango de calificación de un trabajador bueno aceptable + División de calificación detallada de un trabajador bueno	Máximo rango de calificación de un trabajador bueno forzado + 0,01	Máximo rango de calificación de un trabajador bueno forzado + División de calificación detallada de un trabajador bueno

Fuente: Elaboración propia.

AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

Para realizar los cálculos relacionados con los trabajadores del cuadrante 3, se debe seguir los lineamientos mencionados en la tabla 6.

- En la “División de Calificación Detallada de Trabajadores Pésimos”, el máximo rango de calificación de un trabajador pésimo menos el mínimo rango de calificación de un trabajador pésimo se divide en 2 ya que son 2 las sub divisiones para esta clasificación.

**Tabla 6:** Cálculo de Rango de Calificación Para la Sub-División de Trabajadores Pésimos

Clasificación detallada de desempeño del trabajador				
Pésimo				
División de calificación detallada de un trabajador pésimo	Pésimo		Condicional	
	Mínimo rango de calificación de un trabajador Pésimo - Pésimo	Máximo rango de calificación de un trabajador Pésimo - Pésimo	Mínimo rango de calificación de un trabajador Pésimo - Pésimo Condicional	Máximo rango de calificación de un trabajador Pésimo - Pésimo Condicional
(Máximo rango de calificación de un trabajador pésimo - Mínimo rango de calificación de un trabajador pésimo) / 2	Mínimo rango de calificación de un trabajador pésimo	Mínimo rango de calificación de un trabajador pésimo + División de calificación detallada de un trabajador pésimo	Máximo rango de calificación de un trabajador pésimo + 0,01	Máximo rango de calificación de un trabajador pésimo + División de calificación detallada de un trabajador pésimo

**Fuente:** Elaboración propia.

Para realizar los cálculos relacionados con los trabajadores del cuadrante 4, se debe seguir los lineamientos mencionados en la tabla 7.

- En la “División de Calificación Detallada de Trabajadores Malos”, el máximo rango de calificación de un trabajador malo menos el

AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

mínimo rango de calificación de un trabajador malo se divide en 3 ya que son 3 las sub divisiones para esta clasificación.

**Tabla 7:** Cálculo de Rango de Calificación Para la Sub-División de Trabajadores Malos

<b>Malo</b>						
<b>División de calificación detallada de un trabajador malo</b>	<b>Inaceptables</b>		<b>Esperado</b>		<b>Incierto</b>	
	<b>Mínimo rango de calificación de un trabajador Malo - Inaceptable</b>	<b>Máximo rango de calificación de un trabajador Malo - Inaceptable</b>	<b>Mínimo rango de calificación de un trabajador Malo - Esperado</b>	<b>Máximo rango de calificación de un trabajador Malo - Esperado</b>	<b>Mínimo rango de calificación de un trabajador Malo - Incierto</b>	<b>Máximo rango de calificación de un trabajador Malo - Incierto</b>
(Máximo rango de calificación de un trabajador malo - Mínimo rango de calificación de un trabajador malo) / 3	Mínimo rango de calificación de un trabajador malo	Mínimo rango de calificación de un trabajador malo + División de calificación detallada de un trabajador malo	Máximo rango de calificación de un trabajador malo + 0,01	Máximo rango de calificación de un trabajador malo + División de calificación detallada de un trabajador malo	Máximo rango de calificación de un trabajador malo + 0,01	Máximo rango de calificación de un trabajador malo + División de calificación detallada de un trabajador malo

**Fuente:** Elaboración propia

#### 4.7. Explicación de propuesta matriz de riesgo en el desempeño del trabajador.

La matriz de riesgos en el desempeño de los trabajadores (figura 3) depende de 2 factores, el desempeño actual que es el que recibe el trabajador luego de la evaluación de desempeño y la calificación de desempeño potencial que se calcula como se presenta en la tabla 8.

AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

**Tabla 8:** Cálculo de Riesgo

Nombre del Trabajador	Calificación del Trabajador en la evaluación de desempeño	Clasificación general de desempeño del trabajador			Riesgo			
		Tipo de trabajador	Mín. de Calificación esperada por clasificación general	Máx. de Calificación esperada por clasificación general	Nivel de riesgo potencial 1	Nivel de riesgo potencial 2	Calificación desempeño potencial	Nivel de riesgo de
		Desempeño actual (Muy Bueno, Bueno, Pésimo, Malo)			(Calificación del Trabajador en la evaluación de desempeño /Máx. de Calificación esperada por clasificación general) - (Mín. Calificación esperada por clasificación general /Máx. de Calificación esperada por clasificación general)	1 - (Mín. Calificación esperada por clasificación general /10 )	Nivel de riesgo potencial 1 / Nivel de riesgo potencial 2	Ubicando al trabajador en la matriz por su desempeño actual y potencial

Fuente: Elaboración propia.

AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

El nivel de riesgo potencial se va a dividir en 10 siempre y cuando la evaluación de desempeño tenga como calificación máxima una nota 10 o un solo dígito. Si la calificación en la evaluación de desempeño tiene dos dígitos se deberá dividir en 100. Y así sucesivamente.

- El nivel de riesgo se calcula al ingresar los datos del desempeño potencial (calificación de riesgo potencial \* 100)<sup>1</sup> y el desempeño actual del trabajador, para luego ser ubicado en la matriz de riesgo en el desempeño del trabajador y determinar su nivel de riesgo (Figura 3).

**Figura 3:** Matriz de riesgo en el desempeño del trabajador

Riesgo según el desempeño del trabajador				
Desempeño actual	Desempeño Potencial			
	0 - 25%	26% - 50%	51% - 75%	76% - 100%
Pésimo	3	3	3	3
Malo	3	3	2	2
Bueno	2	2	1	1
Muy bueno	1	1	1	1

1	Riesgo Aceptable y Sobre Saliente
2	Riesgo Moderado
3	Riesgo Inaceptable y Pésimo

**Fuente:** Elaboración propia.

<sup>1</sup> Se multiplica por 100 para obtener el desempeño potencial en porcentaje.

**4.8. Establecer los posibles riesgos para la organización dependiendo del nivel de riesgo en el que se encuentra el trabajador y evaluar las posibles acciones que debería considerar la organización con respecto al trabajador.**

En la matriz de riesgo en el desempeño del trabajador (Figura 3) se estableció que existen 3 tipos de riesgos asociados al desempeño del trabajador.

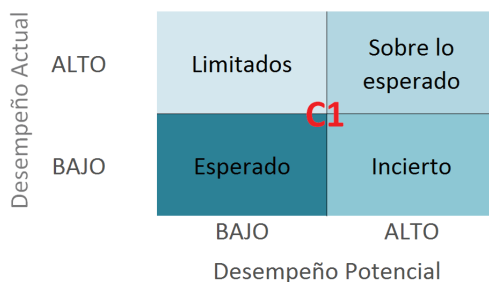
1. Riesgo Aceptable y sobre saliente: Es el mínimo riesgo que presentan los trabajadores para la organización, se da en trabajadores que presentan un alto desempeño actual y potencial.
2. Riesgo Moderado: El riesgo moderado es el riesgo que presentan los trabajadores con un desempeño actual alto y desempeño potencial bajo o viceversa.
3. Riesgo Inaceptable y pésimo: El riesgo más alto para la organización es tener a un trabajador que demuestra tener un desempeño actual y potencial bajo, es el tipo de trabajadores que están más propensos a cometer errores.

A continuación se van a presentar las sub-divisiones de los cuadrantes presentados en la figura 2, con sus respectivas características y nivel de riesgo, también se presentaran tablas para los 4 cuadrantes en donde se expondrán diferentes situaciones que pueden afectar el desempeño del trabajador y además se propondrán posibles acciones a considerar por las organizaciones para evitar cualquier riesgo que pueda conllevar el desempeño de los trabajadores.

En la figura 4 se puede ver el primer cuadrante (Trabajadores Muy Buenos) de la “Clasificación Individual Detallada del Desempeño de un Trabajador”

AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

**Figura 4:** Clasificación Individual Detallada del Desempeño de un Trabajador Muy Bueno



**Fuente:** Elaboración propia.

Un trabajador muy bueno es el ideal para toda organización, es un trabajador capaz de rendir el 100% o más, siempre orientado a cumplir con la misión y visión de la organización, posee vocación de servicio al cliente interno y externo, tiene la capacidad para comprometerse con el cumplimiento de metas y entrega los resultados esperados por los directivos, es capaz de entregar eficiencia, eficacia y mejora continua en su desempeño, es capaz de trabajar en equipo y ser colaborativo, se encuentra dispuestos a entregar por completo sus competencias, habilidades y talentos al servicio de la organización, y además está dispuesto a prepararse para aumentar sus conocimientos técnicos y profesionales con el fin de ser un aporte a la organización. Es un trabajador que además se encuentra satisfecho con todo lo que lo rodea y sus razones pueden ser porque posee buen lugar de trabajo, obtiene un buen sueldo acorde a la labor que realiza dentro de la organización, obtiene regalías, beneficios e incentivos extras por parte de la empresa, tiene la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, es capaz de tener autonomía laboral, le permiten participar y tomar decisiones, poseer un trabajo estable con la posibilidad de tener momentos de relajación dentro de la

AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

---

jornada laboral para así poder descansar, un grato ambiente laboral con una alta calidad de vida y le dan la posibilidad de capacitarse otorgándole la oportunidad de crecer como profesional.

- Trabajador Muy Bueno – Sobre lo Esperado

Características: Es aquel trabajador que entrega todas sus habilidades y esfuerzos para la organización, alguien confiable y capaz, dispuesto a todo con el fin de ser un aporte para la organización. Es un empleado al que la organización debe cuidar para mantenerlo dentro de la entidad y que no sea reclutado por otras empresas o que pierda el interés de seguir entregando el desempeño que ha entregado hasta el momento

Nivel de Riesgo: Nivel de Riesgo Aceptable y Sobresaliente.

- Trabajador Muy Bueno – Limitados

Características: Este tipo de empleado en todo momento está tratando de entregar lo mejor para la organización, es comprometido y servicial, siempre entrega su mejor desempeño, pero lamentablemente su desempeño potencial es bajo, por lo mismo no se puede esperar mucho de las habilidades y competencias que posee.

Nivel de Riesgo: Nivel de Riesgo Aceptable y Sobresaliente.

- Trabajador Muy Bueno – Esperados

Características: Es aquel trabajador que se encuentra entre los trabajadores muy buenos, que tiene un desempeño y un potencial esperado por la organización. Su rendimiento y compromiso con la organización se encuentran en un nivel muy bueno al igual que sus habilidades y competencias, porque el rinde lo que toda organización espera, entregando un trabajo destacado, pero no sobresaliente, él



AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

tiene unas habilidades y competencias muy buenas, pero no tan sobresaliente como la organización le gustaría tener.

Nivel de Riesgo: Nivel de Riesgo Aceptable y Sobresaliente.

- Trabajador Muy Bueno – Incierto

Características: Es un trabajador que posee un desempeño potencial alto, con un desempeño actual bajo, pero que demuestra estar entre los empleados muy buenos de la organización. Esto se debe a que es un trabajador que posee muy buenas habilidades y competencias, que está orientado a cumplir con los objetivos de la organización, que entrega un buen desempeño, pero no el mejor en estos momentos.

Nivel de Riesgo: Nivel de Riesgo Aceptable y Sobresaliente.

En la tabla 9 se presentan diferentes posibles situaciones que pueden afectar el desempeño de un trabajador muy bueno acompañado de posibles acciones a realizar por la organización para mantener a este tipo de empleados, ya que son individuos que toda organización desea tener y se debe cuidar para que no sea reclutado por otra entidad.

**Tabla 9:** Situaciones que pueden afectar a un trabajador Muy Bueno y las posibles acciones a considerar por la organización.

<b>Trabajadores Muy Buenos</b>	
<b>Situaciones que afectan el desempeño de un trabajador</b>	<b>Posibles acciones a realizar por la organización</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– No le entregan el puesto que él espera. Cuando un trabajador es un gran elemento para la organización, pero no se siente valorado por la entidad, este puede disminuir su rendimiento.</li> <li>– El salario no es suficiente para el desempeño que el empleado tiene. Siempre es difícil llegar a un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aumento de sueldo.</li> <li>– Apoyar al trabajador con alguna meta que este posea. Demostrarle que la organización lo apoya con las ideas o metas que el trabajador desea desarrollar.</li> <li>– Entregar algún incentivo (no necesariamente monetario).</li> <li>– Otorgarle el puesto de trabajo o el</li> </ul>

**AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID**

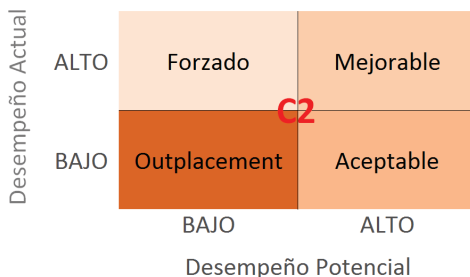
<p>acuerdo con el salario ya que todo empleado desearía tener un salario más alto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las circunstancias de la organización no le permiten crecer como profesional. Cuando el trabajador no puede aspirar a más en la organización, buscara un empleo en donde se le permita crecer y desarrollarse como profesional.</li> <li>- No es capaz de adaptarse al equipo de trabajo al que pertenece. Cuando un individuo no se encuentra cómodo en algún ambiente, su desempeño puede verse afectado.</li> <li>- Factores externos a la organización. Cualquier factor que pueda afectar a la concentración de este tipo de empleado, como problemas familiares, económicos o de salud.</li> <li>- Ambiente de trabajo altamente competitivo. Desarrollarse en un buen ambiente de trabajo siempre es más productivo.</li> <li>- Los cambios en tecnología, normas, etc. Cualquier cambio que pueda existir en el mundo empresarial y donde el trabajador no se encuentre preparado, puede ser factor de una disminución del desempeño.</li> </ul>	<p>ascenso que el trabajador espera.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Demostrarle que es importante para la organización.</li> <li>- Capacitarlo en el momento adecuado.</li> <li>- Entregarle apoyo en momentos de crisis personales. Permisos si es que su salud no es la óptima, ser consciente y permisivo si alguna situación familiar le afecta, etc.</li> <li>- Otorgarle el bienestar necesario para que se sienta comprometido con la organización y no busque formar parte de otra empresa.</li> </ul>
--	--

**Fuente:** Elaboración propia.

En la figura 5 se puede ver el cuadrante 2 (Trabajadores Buenos) de la “Clasificación Individual Detallada del Desempeño de un Trabajador”

AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

**Figura 5:** Clasificación Individual Detallada del Desempeño de un Trabajador Bueno



**Fuente:** Elaboración propia.

Un trabajador bueno, es un trabajador capaz de rendir el 100%, siempre orientado a cumplir con la misión y visión de la organización, posee vocación de servicio al cliente interno y externo, tiene la capacidad para comprometerse con el cumplimiento de metas y entrega los resultados esperados por los directivos, es capaz de entregar eficiencia, eficacia y mejora continua en su desempeño, es capaz de trabajar en equipo y ser colaborativo, se encuentra dispuestos a entregar por completo sus competencias, habilidades y talentos al servicio de la organización, y además está dispuesto a prepararse para aumentar sus conocimientos técnicos y profesionales con el fin de ser un aporte a la organización, pero que no posee el potencial suficiente para ser un trabajador muy bueno ya que sus habilidades y competencias no los acompañan del todo, aunque ellos están dispuestos en todo momento a entregar lo mejor de su desempeño.

A continuación se presenta una explicación de cada clasificación individual detallada del desempeño de un trabajador bueno:

- Trabajador bueno – Mejorable

AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

---

Características: Es aquel que tiene un alto desempeño actual y un alto desempeño potencial entre los buenos trabajadores. Este tipo de trabajadores tiene el potencial para ser un trabajador muy bueno, pero no logra serlo porque no logra rendir tan bien como un muy buen trabajador y existen factores (personales o laborales) que afectan su rendimiento.

Nivel de Riesgo: Nivel de Riesgo Aceptable y Sobresaliente.

- Trabajador bueno – Forzado

Características: Es aquel que tiene un alto desempeño actual y un bajo desempeño potencial entre los trabajadores buenos. Es un empleado que lamentablemente no posee las habilidades y competencias que la empresa desearía que tuviese para el logro de los objetivos, pero que aun así muestra un buen desempeño a la hora de cumplir con sus tareas laborales.

Nivel de Riesgo: Nivel de Riesgo Aceptable y Sobresaliente.

- Trabajador bueno – Aceptable

Características: Es el empleado que tiene un alto desempeño potencial, pero un bajo desempeño actual entre los trabajadores buenos. Este tipo de trabajadores se sabe que es bueno, pero presenta un bajo rendimiento que se puede deber a algún grado de insatisfacción laboral o desmotivación por su trabajo, ya que al poseer las habilidades y capacidades necesarias, la entidad no es capaz de explotarlas lo suficiente como para obtener los beneficios que se esperan de ellos. Esto se puede deber a diferentes razones que pueden depender de la organización o del propio individuo.

Nivel de Riesgo: Moderado

- Trabajador bueno – Outplacement.

AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

**Características:** Es una clase de trabajador bueno, pero que entre los buenos empleados presenta un bajo desempeño actual y un bajo desempeño potencial.

**Nivel de Riesgo:** Moderado

En la tabla 10 se presentan diferentes posibles situaciones que pueden afectar el desempeño de un trabajador Bueno acompañado de posibles acciones a realizar por la organización para mejorar el desempeño de dicho trabajador, ya que este es un tipo de empleado que está entregando su mejor desempeño, pero que no posee las habilidades y el potencial suficiente para ser un trabajador “Muy Bueno”.

**Tabla 10:** Situaciones que pueden afectar a un trabajador Bueno y las posibles acciones a considerar por la organización.

<b>Trabajador Buenos</b>	
<b>Situaciones que afectan el desempeño de un trabajador</b>	<b>Posibles acciones a realizar por la organización</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– El trabajador se puede sentir menos valorado al no ser considerado por la organización para proyectos de mayor importancia por su falta de habilidades.</li> <li>– Falta de consideraciones por la organización. Si la organización se encuentra otorgando diferentes posibilidades de crecimiento laboral por medio de capacitaciones y ayudas de estudios, pero el individuo es constantemente rechazado por no poseer lo que se requiere para ser escogido, el trabajador se sentirá rechazado por la entidad logrando que su desempeño disminuya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Considerar si es necesario que el trabajador reciba alguna capacitación para incrementar sus capacidades o algún estudio que favorezca tanto al trabajador como a la organización.</li> <li>– Entregarle la confianza suficiente para que el trabajador manifieste su necesidad de cambio de puesto o cualquier necesidad que le surja.</li> <li>– Otorgarle beneficios que ayuden a mejorar el bienestar del trabajador y para que sienta que es considerado por la entidad.</li> <li>– Indagar por medio de la evaluación de desempeño cuales son las habilidades que el empleado</li> </ul>

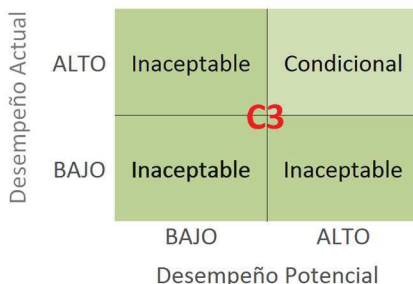
AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

<ul style="list-style-type: none"> <li>- No encontrarse en el puesto deseado. Si el trabajador siente que ya es hora de cambiar de puesto de trabajo a uno de similar responsabilidad y no es atendido por la organización, este puede disminuir su desempeño al sentirse molesto por la rutina.</li> <li>- Cualquier situación personal que afecte la concentración del empleado.</li> </ul>	<p>necesita mejorar y ayudarlo en el proceso de mejoramiento.</p>
---	---

**Fuente:** Elaboración propia.

En la figura 6 se puede ver el cuadrante 3 (Trabajadores Pésimos) de la “Clasificación Individual Detallada del Desempeño de un Trabajador”

**Figura 6:** Clasificación individual detallada del desempeño de un trabajador pésimo



**Fuente:** Elaboración propia.

Un trabajador pésimo es alguien que ninguna organización está dispuesta a tener entre sus trabajadores, es el nivel más bajo de trabajadores por las siguientes razones: Poseen un bajo desempeño actual, tienen un bajo desempeño potencial, no se encuentran comprometidos con la organización, no se encuentran satisfechos con sus

AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

---

salarios, no les gusta su cargo, no están dispuestos a seguir ordenes, no les interesa el cumplimiento de los objetivos, no desean estar en la organización, no saben trabajar en equipo, etc.

A continuación se presenta una explicación de cada clasificación individual detallada del desempeño de un trabajador pésimo:

- Trabajador muy malo – Condicional

Características: Es aquel que muestra un mejor desempeño actual y potencial que el resto de sus pésimos compañeros.

Nivel de Riesgo: Inaceptable y pésimo.

- Trabajador muy malo – Inaceptable

Características: Es aquel que posee un bajo nivel de desempeño actual y potencial. Para las organizaciones este tipo de trabajadores no es ningún aporte.

Nivel de Riesgo: Inaceptable y pésimo.

En la tabla 11 se presentan diferentes posibles situaciones que pueden afectar el desempeño de un trabajador “Pésimo” acompañado de posibles acciones a realizar por la organización para mejorar el desempeño de dicho trabajador. Al ser un empleado “Pésimo”, la organización buscara por cualquier medio reemplazar este tipo de empleado.

AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

**Tabla 11:** Situaciones que pueden afectar a un trabajador Pésimo y las posibles acciones a considerar por la organización.

<b>Trabajador Pésimo</b>	
<b>Situaciones que afectan el desempeño de un trabajador</b>	<b>Posibles acciones a realizar por la organización</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El que sea un trabajador pésimo significa que es un empleado que no posee lo necesario para formar parte de la empresa. Esto se puede deber a su falta de incentivo y poco conocimiento del puesto de trabajo.</li> <li>- El trabajador no se encuentra satisfecho en su puesto de trabajo.</li> <li>- Al empleado le faltan las habilidades básicas para ocupar el puesto.</li> <li>- El trabajador no desea formar parte de la empresa.</li> <li>- Es un recién llegado a la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En cualquiera de los casos, la organización debe buscar una forma de reemplazar a este tipo de trabajador por no poseer lo necesario para formar parte de la entidad.</li> <li>- Mantener al trabajador hasta que llegue alguien más capaz para ocupar el puesto.</li> <li>- Otorgarle una oportunidad en el caso de que el trabajador aún no se adapte al puesto de trabajo por ser nuevo.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

En la figura 7 se puede ver el cuadrante 4 (Trabajadores Malos) de la “Clasificación Individual Detallada del Desempeño de un Trabajador”



AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

---

**Figura 7:** Clasificación Individual Detallada del Desempeño de un Trabajador Malo

Desempeño Actual	ALTO	Esperado	Incierto
	BAJO	Inaceptable	Inaceptable
		BAJO	ALTO

Desempeño Potencial

**Fuente:** Elaboración propia.

Un mal trabajador es un individuo que posee el potencial necesario para convertirse en un buen trabajador, pero que por diferentes motivos no quiere o no es capaz de entregar el desempeño que una organización requiere.

Entre las variables que pueden estar afectando su desempeño actual se encuentra: No desea estar en la organización, su cargo no le agrada, no se encuentra satisfecho con el salario, no logra incorporar la cultura organizacional, no se encuentra a gusto en el equipo de trabajo, existen motivos personales que le impiden una completa concentración, no le llama la atención los beneficios que entrega la organización, no comprende los objetivos de la organización, etc. Es por ello que la organización debe ser capaz de evaluar si es conveniente tener a un trabajador con sus características.

A continuación se presenta una explicación de cada clasificación individual detallada del desempeño de un trabajador malo:

- Trabajador malo – Incierto

AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

---

Características: Entre los malos trabajadores es el que tiene mayor potencial para convertirse en un buen trabajador ya que posee un alto desempeño actual y potencial entre los malos. A pesar de ser un trabajador malo, muestra que tiene potencial para convertirse en un buen trabajador.

Nivel de Riesgo:Moderado

- Trabajador malo – Esperado

Características: Es aquel que posee un alto desempeño actual y un bajo desempeño potencial entre los malos trabajadores. Solo se debe tener si la organización tiene la convicción de que se puede convertir en un mejor trabajador, esto es en el caso de que el trabajador tiene un buen historial de desempeño y que últimamente no ha logrado conectarse con su cargo por diversos motivos.

Nivel de Riesgo:Moderado

- Trabajador malo – Inaceptable

Características: Es el que posee un bajo nivel de desempeño actual y potencial. Para las organizaciones este tipo de trabajadores no es ningún aporte

Nivel de Riesgo: Inaceptable y pésimo.

En la tabla 12 se presentan diferentes posibles situaciones que pueden afectar el desempeño de un trabajador “Malo” acompañado de posibles acciones a realizar por la organización para mejorar el desempeño de dicho trabajador. Al ser un empleado “Malo”, la organización esta consiente que es un trabajador que posee las habilidades y conocimientos necesarios para formar parte de los trabajadores “Muy Buenos”, pero su desempeño actual no reflejan que el empleado se esfuerce por cumplir con las metas de la organización.

AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

**Tabla 12:** Situaciones que pueden afectar a un trabajador Malo y las posibles acciones a considerar por la organización.

<b>Trabajador Malo</b>	
<b>Situaciones que afectan el desempeño de un trabajador</b>	<b>Posibles acciones a realizar por la organización</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es un trabajador que aún no se adapta a su puesto de trabajo. Posiblemente el empleado es un recién llegado a la organización.</li> <li>- El trabajador no ocupa el puesto deseado. Es común que muchos trabajadores no se sientan satisfechos en sus puestos de trabajo.</li> <li>- El salario no es suficiente para las labores que el trabajador se encuentra realizando.</li> <li>- El lugar de trabajo no cumple con los requisitos necesarios para otorgarle una completa comodidad al trabajador.</li> <li>- No posee los elementos de seguridad necesarios para que el trabajador se sienta seguro realizando las labores.</li> <li>- El empleado se siente menos valorado por parte de la organización.</li> <li>- La organización no logra empatizar con las diferentes situaciones personales que lo pueden estar acongojando.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregarle incentivos que permitan la fidelización del trabajador con la empresa.</li> <li>- Procurar tener todo lo necesario para que el trabajador se sienta lo más cómodo y seguro posible en su puesto de trabajo.</li> <li>- Permitirle al trabajador desarrollar sus habilidades, entregándole la oportunidad de presentar nuevas ideas que promuevan el trabajo en equipo y el perfeccionamiento de las labores que realiza.</li> <li>- Valorar los diferentes logros que el trabajador va desarrollando.</li> <li>- Empatizar con las situaciones que afecten su estado de ánimo.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.

## **5. CONCLUSIONES**

Todas las organizaciones necesitan de los recursos humanos para poder subsistir, además necesitan conocer el desempeño que entrega cada uno de sus trabajadores para poder evaluar los posibles riesgos que puede tener cada trabajador según sea su evaluación.

Entre los objetivos que se habían propuesto en la primera parte del presente artículo se puede establecer que se cumplió satisfactoriamente cada uno de ellos de la siguiente forma:

- **Objetivo general:**
  - “Determinar matrices generales y detalladas para el nivel de riesgo del desempeño de los trabajadores en las organizaciones”.

Para el cumplimiento del objetivo general se logró realizar una matriz general del desempeño del trabajador que posee 4 cuadrantes los a su vez se sub-dividen para conformar la matriz detallada del desempeño del trabajador.

- **Objetivos específicos:**
  - Identificar los diferentes tipos de desempeño que puede tener un trabajador en una empresa.

El primer objetivo específico se cumplió al establecer que existen diferentes desempeños en los trabajadores de una organización pudiendo de esta forma ser clasificados dependiendo del desempeño que obtienen.

- Identificar los riesgos desde una perspectiva de auditoría en base a matrices de riesgo.

**AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID**

---

Basándose en las matrices de las diferentes ramas que derivan el área de auditoría, se pudo establecer que existe un método para identificar los riesgos que derivan del desempeño de un trabajador.

- Identificar una propuesta de matriz general para el riesgo del desempeño de los trabajadores.

Se creó un modelo de matriz general del desempeño que posee 4 cuadrantes en donde se clasifican a los trabajadores por un desempeño muy bueno, bueno, malo y pésimo.

- Realizar propuestas de matriz detallada de riesgo para los diferentes niveles desempeño de los trabajadores.

La propuesta de matriz detallada del desempeño se logró luego de sub-dividir la matriz general y obtener las siguientes tipos de trabajadores:

- ✓ Trabajadores muy buenos
  - Trabajadores muy buenos sobre lo esperado.
  - Trabajadores muy buenos limitados
  - Trabajadores muy buenos esperados
  - Trabajadores muy buenos inciertos
- ✓ Trabajadores buenos
  - Trabajadores buenos mejorables
  - Trabajadores muy buenos forzados
  - Trabajadores muy buenos aceptables
  - Trabajadores muy buenos Outplacement
- ✓ Trabajadores malos
  - Trabajadores malos incierto
  - Trabajadores malos esperados
  - Trabajadores inaceptables
- ✓ Trabajadores pésimo
  - Trabajadores pésimos condicional
  - Trabajadores pésimos inaceptables

AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

---

- o Proponer acciones generales a realizar por la organización según el desempeño del trabajador.

El último objetivo se cumplió al momento de proponer diferentes acciones a considerar por las organizaciones dependiendo del desempeño que ha presentado el trabajador y su ubicación en clasificación detallada del desempeño del trabajador.

Para finalizar el presente artículo se puede recalcar el hecho de que un trabajador y su desempeño pueden afectar de forma considerable a la organización dependiendo del desempeño que este le entrega, es por esto que toda entidad debe estar consciente de los riesgos que los empleados representan y de que forma la empresa puede enfrentar dichos riesgos. Siendo lo anterior el motivo principal de la creación de este artículo es necesario enfatizar en el hecho de que la propuesta antes presentada es una guía para clasificar a los trabajadores y determinar los riesgos que estos presentan para una organización, además de que es necesario mencionar que no existe en la literatura autores que entreguen conocimientos con respecto al riesgo en el desempeño laboral mirado desde un enfoque de auditoría. Se espera que el presente trabajo pueda ser el primer paso para futuros estudios con respecto al tema y ser de ayuda para las organizaciones a la hora de evaluar a sus trabajadores.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS MCCANSE, A. BLAKE, R. (1997): The Leadership Grid Figure for Leadership Dilemmas – Grid Solutions. (Antes de The Managerial Grid for Robert R. Blake y Jane S. Mouton). Houston, TX: Gulf Publishing Company. P. 29. Copyright por Grid International Inc. Citado por Ricky W. Griffin. (2011). **Administración**, México. Cengage Learning. 10ma edición. p. 554.
- CHIAVENATO, I. (2004: 359): Citado por Conde, M. Amaya, G. Pedraza, E. "Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la

AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

---

Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia”. *Revista de Ciencias Sociales* v.16 n.3. 2010. Recuperado el 03 de mayo del 2016.

[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000300010](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010)

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). Citado por Morales, G. (2015). Un resumen asertivo acerca del control interno y la evolución de las prácticas de auditoría. Recuperado el 26 de Octubre del 2015. <http://segundaentrega.blogspot.cl/>

CONSEJO DE AUDITORÍA INTERNA GENERAL DE GOBIERNO. (2014). Marco integrado de control interno - COSO 2013. Recuperado el 26 de Octubre del 2015. <http://www.auditoriainternadegobierno.cl/wp-content/uploads/2014/12/COSO-2013.pdf>

DEPARTAMENTO DE PROTECCIÓN INTEGRAL DE MCIM. Citado por Salazar Torres, y. Diseño de un sistema de gestión de seguridad y salud laboral basada en las normas OHSAS 18001:2007 y la LOPCYMAT. Tesis para optar al título de Ingeniero Industrial, departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Experimental Politécnica Antonio José de Sucre, Venezuela. Recuperado el 29 de Agosto del 2016. <http://www.monografias.com/trabajos86/disenio-sistema-gestion-seguridad-y-salud-laboral-edelca/disenio-sistema-gestion-seguridad-y-salud-laboral-edelca3.shtml>

EL PORTAL DE LOS EXPERTOS EN PREVENCIÓN DE RIESGOS DE CHILE. (2011). “Matriz de Riesgo, Evaluación y Gestión de Riesgos”. p. 1-8. Recuperado el 01 de septiembre de 2016 <http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>

GONZÁLEZ, N. (2009): Diseño del sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional, bajo los requisitos de la norma NTC-OHSAS 18001 en el proceso de fabricación de cosméticos para la empresa WILCOS S.A. Tesis para optar al título de de Ingeniero Industrial, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Industrial, Universidad Javeriana de Bogotá, Colombia.

HUSELID (1997): Citado por Valle Cabrera, R. (2004). **La gestión estratégica de los recursos humanos**, Madrid. Pearson educación. (2da ed. p. 41).

**AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID**

---

MAGERIT V.3 - Libro II - Catálogo de Elementos. Citado por Perafán, J; Caicedo, M. (2014). Análisis de Riesgos de la Seguridad de la Información para la Institución Universitaria Colegio Mayor Del Cauca. Tesis para optar al título de Especialista en seguridad informática, Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería, Especialización en Seguridad Informática, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Popayán, Colombia. p. 83.

MAGERIT V.3 - Libro II - Catálogo de Elementos. Citado por Perafán, J; Caicedo, M. (2014). Análisis de Riesgos de la Seguridad de la Información para la Institución Universitaria Colegio Mayor Del Cauca. Tesis para optar al título de Especialista en seguridad informática, Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería, Especialización en Seguridad Informática, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Popayán, Colombia. p. 84.

MAYA VILLAZÓN, E. (2015); “Guía De Auditoría de la Contraloría General de la República”. Contraloría General de la República. Colombia. (p. 9-25)

MONCADA, C. (2014): Informe Resultados Matriz de Riesgos y Peligros. Positiva Compañía de Seguros S.A. Registraduría Nacional del Estado Civil, Sede administrativa. Bogotá, Colombia.

MONTES, C.; Porras, C. (2015): Los Mapas de Riesgo en la Auditoría Interna. XXXI Conferencia Interamericana de contabilidad. (p. 12-30).

MORALES, G. (2015): Un resumen asertivo acerca del control interno y la evolución de las prácticas de auditoría. Recuperado el 26 de Octubre del 2015 <http://segundaentrega.blogspot.cl/>

MORALES, I. (2014): Diferencia entre OHSAS Y OSHA. Recuperado el 10 de enero de 2017 <http://www.5consultores.com/diferencia-entre-ohsas-y-osha/>

MUTUAL DE SEGURIDAD CChC. (2009): Procedimiento de identificación de peligros y evaluación de riesgos. (p. 7-8).

PALACI (2005, p. 155): Citado por Conde, M. Amaya, G. Pedraza, E. (2010). “Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia”. *Revista de Ciencias Sociales*. v.16 n.3.



AUTORES: JORGE ALEJANDRO SANCHEZ HENRIQUEZ Y KAREN VIVIANA RAMIREZ MADRID

---

[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000300010](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010)

PALMAS RODRÍGUEZ, C. (2011): “Adaptación de la matriz de riesgo operativo”. *Ciencias Económicas*. (N° 29. p. 634.). Universidad de Costa Rica.

PERAFÁN, J; CAICEDO, M. (2014); Análisis de Riesgos de la Seguridad de la Información para la Institución Universitaria Colegio Mayor Del Cauca. Tesis para optar al título de Especialista en seguridad informática, Escuela de Ciencias Básicas Tecnología e Ingeniería, Especialización en Seguridad Informática, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Popayán, Colombia. p. 52-90.

POSITIVA COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A. Recuperado el 10 de enero de 2017. <https://www.positiva.gov.co/positiva/Compania/Paginas/default.aspx>

SALAZAR TORRES, Y. Diseño de un sistema de gestión de seguridad y salud laboral basada en las normas OHSAS 18001:2007 y la LOPCYMAT. Tesis para optar al título de Ingeniero Industrial, departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre", Venezuela. Recuperado el 01 de septiembre de 2016 <http://www.monografias.com/trabajos86/disenosistema-gestion-seguridad-y-salud-laboral-edelca/disenosistema-gestion-seguridad-y-salud-laboral-edelca3.shtml#ixzz4VOXVfREU>

VALLE, R. (1995): **La gestión estratégica de los recursos humanos**, Madrid. Pearson educación. (2da ed. p. 93).