



# Procedimiento de Operación Estándar- HSE

**HSE304 Conductas SMART**

GHD

29 junio 2022

→ La fuerza del compromiso

**GHD Pty Ltd | ABN 39 008 488 373**

GHD Tower, Level 3, 24 Honeysuckle Drive

Newcastle, New South Wales 2300, Australia

T +61 2 4979 9999 | F +61 2 4979 9988 | E ntlmail@ghd.com | [ghd.com](http://ghd.com)

<b>Fecha de impresión</b>	20-10-2022 8:44:00
<b>Última fecha de registro</b>	20 octubre 2022
<b>Nombre del archivo</b>	\\ghdnet\ghd\AU\Newcastle\Service\Support Services\Corporate Regional HSE Management\300. SOPs\HSE304 SMART Behaviours\HSE304 Conductas SMART.docx
<b>Autor</b>	
<b>Jefe de Proyecto</b>	Clayton Harrison
<b>Nombre del cliente</b>	GHD
<b>Nombre del proyecto</b>	
<b>Título del documento</b>	Procedimiento de Operación Estándar- HSE   HSE304 Conductas SMART
<b>Revisión / versión</b>	Rev 02
<b>Número del proyecto</b>	11920133 AD-02-01

**Estado del documento**

<b>Código / Estado</b>	<b>Revisión</b>	<b>Autor</b>	<b>Revisor</b>		<b>Aprobador para emisión</b>		
			<b>Nombre</b>	<b>Firma</b>	<b>Nombre</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
	00	C Harrison	A Wilson	*A Wilson	C Harrison	*C Harrison	Apr 2016
	01	T Andersen	T Andersen	*T Andersen	C Harrison	*C Harrison	Sep 2019
	02	J Whitton	J Maranciak	*J Maranciak	J Maranciak	*J Maranciak	Jun 2022

© GHD 2022

Este documento es y seguirá siendo propiedad de GHD. El documento solo se puede utilizar para el propósito para el que se encargó y de acuerdo con las condiciones de contratación de la comisión. Está prohibido el uso no autorizado de este documento en cualquier forma.

# Contenidos

<b>1. Objetivo</b>	<b>1</b>
<b>2. Alcance</b>	<b>2</b>
<b>3. Responsabilidades</b>	<b>2</b>
3.1 Gestión (GHD, Regional y Proyectos)	2
3.2 Trabajadores	2
3.3 Equipo de <i>HSE</i>	2
<b>4. Procedimientos</b>	<b>3</b>
4.1 Identificar las conductas SMART	3
4.1.1 Autoridad para detener los trabajos	4
4.2 Investigar el evento	4
4.3 Clasificar las conductas SMART	5
4.4 Determinar las consecuencias de las conductas SMART	6
4.4.1 Conductas dentro o por sobre las expectativas	6
4.4.2 Conductas por debajo de las expectativas	6
4.5 Revisión y participación de todos los actores clave	6
4.6 Comunicación de los resultados	7
4.7 Cómo medir el éxito	7
<b>5. Referencias</b>	<b>8</b>

## Índice de tablas

Tabla 2-1	Conductas esperadas en GHD	2
-----------	----------------------------	---

## Índice de figuras

Figura 4-1	Diagrama para clasificación de conductas SMART	5
Figura 4-2	Nivel de madurez de la cultura de la seguridad	7

## Anexos

Appendix A	Conductas y consecuencias sugeridas
------------	-------------------------------------

# 1. Objetivo

Una mejora en la sustentabilidad de los negocios depende de que los líderes en cada nivel hagan lo necesario para cultivar la cultura organizacional que se desea alcanzar; por ejemplo, una en que las personas, por su propia voluntad, trabajan de una manera que les permite mantenerse seguros a ellos mismos, a sus colegas y al medio ambiente. Este Procedimiento describe cómo GHD maneja las conductas y busca alcanzar una Cultura de la Seguridad.

El trabajo de gerencia es entender y dar forma a esa cultura. Para alcanzar una cultura positiva, un líder dispone de tres herramientas:

- Su propia conducta - lo que dice y hace
- Los sistemas de la organización – entregar un modelo para las acciones y las actividades
- Las expectativas que son comunicadas e implementadas – premiar las conductas deseadas y desalentar las conductas no deseadas

Del mismo modo, cuando las jefaturas toleran y respaldan conductas que no están en línea con las expectativas de GHD – particularmente si su conducta es insegura o imprudente – debe haber una consecuencia para asegurar que las expectativas de liderazgo sean reforzadas.

Ya sea que los líderes lo intenten de forma consciente o no, todos los días están dando forma a la cultura dentro de su organización. Los líderes, de manera formal o informal, cumplen una función en el desarrollo de la Cultura de la Seguridad en GHD.

La Seguridad es uno de nuestros 4 valores fundamentales en el cual “intrínsecamente valoramos la seguridad de nosotros mismos y la de otras personas que se ven afectadas por nuestras operaciones o servicios”.

Una Cultura de la Seguridad beneficia a todas las personas que forman parte de la cadena de suministros, incluidos trabajadores, clientes, proveedores externos, y a las comunidades donde trabajamos.

Es de interés de GHD que todos los trabajadores contribuyan de manera positiva con la cultura de la seguridad, poniendo en práctica las conductas deseadas.

La implementación del enfoque SMART en este Procedimiento ayudará a GHD a crear una Cultura de la Seguridad sustentable y promover un mayor nivel de compromiso y participación de parte de los trabajadores.

El Procedimiento SMART se basa en los estudios de Patrick Hudson, profesor del curso ‘Factor humano en temas de seguridad’ en la Universidad Tecnológica de Delft en Holanda.

## 2. Alcance

Este procedimiento aplica a todos los trabajadores de GHD que realizan actividades para o en nombre de GHD en cualquier sitio controlado por GHD o por el cliente. Para conocer otras definiciones, ver el [GHD Glosario de Términos de GHD sobre Incidentes y Peligros](#) [disponible en inglés].

Un elemento importante para que los trabajadores sigan un comportamiento que ayude a GHD a lograr sus objetivos es comunicar claramente sus expectativas. Si este elemento falla puede tener gran impacto en la Cultura de la Seguridad. Experiencias anteriores y reportes de incidentes en GHD sugieren que cuando se presta atención a los requerimientos clave de los sistemas de gestión de GHD, esto tiene un efecto positivo para lograr los resultados deseados.

Todos los trabajadores de GHD deben cumplir con el Sistema de Gestión de Salud, Seguridad y Medio Ambiente (*Health, Safety and Environment – HSE*), con los requerimientos legales de la jurisdicción y también deben ser capaces de demostrar las conductas de HSE esperadas que se indican más abajo, las cuales no son transables. Esto también se aplica a proveedores externos que están bajo control directo de GHD.

Tabla 2-1 Conductas esperadas en GHD

Tema	Conducta esperada			
HSE ( <i>Health, Safety &amp; Environment</i> – Salud, seguridad y medio ambiente)	Cumplimiento de los GHD SAFEGuards	Cumplimiento de los requerimientos de GHD en relación con el consumo de alcohol y otras drogas	Cumplimiento de las normas de seguridad del cliente y del sitio	Cumplimiento de los requerimientos de GHD en temas de HSE en la Gestión de Proyectos

## 3. Responsabilidades

### 3.1 Gestión (GHD, Regional y Proyectos)

- Realizar y completar el módulo de capacitación en línea (*eLearning*) en el proceso SMART
- Garantizar que las expectativas, particularmente aquellas conductas de HSE que no son transables, sean comunicadas en forma clara a todos los trabajadores
- Investigar los eventos para identificar la causa y clasificar las conductas esperadas observadas de acuerdo con el Diagrama para Clasificación de Conductas SMART (Figura 4-1)
- Premiar o reconocer la conducta ejemplar y corregir las conductas no deseadas de acuerdo a lo indicado en el Appendix A en consulta con los interesados clave que corresponda
- Asegurarse de registrar los detalles, usando los mecanismos de reporte de nivel regional

### 3.2 Trabajadores

- Estar en conocimiento y poner en práctica las conductas esperadas, particularmente aquellas conductas de HSE esperadas y que no son transables
- Informar a proveedores externos cuáles son las conductas esperadas
- Participar en investigaciones luego de que ha ocurrido un evento
- Seguir procedimientos de trabajo seguro
- Usar y mantener en buen estado el equipo de protección personal
- Informar incidentes, cuasi-accidentes y peligros
- Completar el módulo de capacitación en línea (*eLearning*) - H313 – Conductas SMART

### 3.3 Equipo de HSE

- Entregar asesoría, apoyo y capacitación en el proceso SMART

- Monitorear la realización del curso de capacitación en línea sobre conductas SMART
- Monitorear e informar acerca de informes de conductas deseadas y no deseadas y sus consecuencias, a través de los mecanismos de reporte a nivel regional.

## 4. Procedimientos

El enfoque SMART se basa en teorías actuales de gestión de conducta y reconoce que el manejo de conductas es más que sólo detectar “conductas deficientes” y castigar a las personas. El refuerzo positivo en el momento correcto hará que las personas pasen de la idea “Tengo que comportarme de manera segura” a “Quiero hacer esto de manera segura”.

Las circunstancias que rodean a cada conducta deben ser evaluadas de acuerdo con sus méritos. El enfoque SMART no está pensado para ser aplicado como una fórmula rígida en que la conducta X tiene como resultado la consecuencia Y. Es importante identificar todos los factores y condiciones que subyacen a las conductas deseadas o no deseadas, de modo de poder tomar decisiones informadas en relación con la respuesta más apropiada. El objetivo del enfoque SMART es promover una sólida Cultura de la Seguridad, implementando el uso de una herramienta imparcial y transparente para:

- Promover una discusión en grupo acerca de la información disponible, incluidos documentos que sean pertinentes, investigación de los hallazgos y registros de entrevistas, y
- Ayudar a identificar los reconocimientos o sanciones que corresponda, y que reforzarán las conductas

Aplicación del enfoque SMART:

1. **Identificar** – adoptar una serie de medidas para identificar de manera activa las conductas deseadas y no deseadas que afectan la posibilidad de que GHD logre sus objetivos. Para más información, ver la Sección 4.1.
2. **Investigar** - garantizar que se lleve a cabo una investigación para establecer la causa del evento, antes de implementar el enfoque SMART. Los eventos deben ser informados usando la base de datos regional que corresponda, incluido el registro de los detalles de las consecuencias que serán implementadas como acciones correctivas.
3. **Clasificar la conducta de la persona** – ver la Sección 4.3. Clasificar la conducta de la persona que llevó a cabo la acción.
4. **Clasificar la conducta de la jefatura** – usar el mismo diagrama de flujo de la Sección 4.3. Clasificar la conducta de la jefatura directa, quien es responsable de la persona que llevó a cabo la acción.
5. **Determinar la consecuencia** (apoyo o disuasión) – ver Appendix A. Usar la conducta identificada en el Diagrama para Clasificación de Conductas SMART (Figura 4-1)– en consulta con los interesados directos clave – seleccionar la consecuencia que corresponda para la persona y para la jefatura, usando las tablas del Appendix A.

**Nota:** Las consecuencias asociadas a cada conducta en el Appendix A se presentan solo para fines de orientación. La selección final de las consecuencias debe estar basada en la conducta, pero también debe considerar el contexto más general de las circunstancias, como la conducta anterior, las condiciones del lugar de trabajo, etc.

6. **Revisar** – si el resultado incluye medidas disciplinarias, contactar al Gerente del Equipo de Personas para más orientación.

### 4.1 Identificar las conductas SMART

Este Procedimiento presenta la estructura que permite la identificación de conductas que están en línea o que se alejan de lo esperado por GHD. Al conocer las expectativas del cliente y de la industria también la cultura (organizacional y de la comunidad) donde operamos, cada Región puede desarrollar la herramienta que sea necesaria para lograr la identificación y registro efectivo de las conductas SMART. Esto podría incluir:

- Inspecciones, evaluación de las estaciones de trabajo y revisión de proyectos. En esta instancia, la Región debe garantizar que las conductas SMART sean identificables claramente para fines de registro, ya que los clientes podrían solicitar evidencia de respaldo
- Investigación de peligros e incidentes y acciones correctivas – donde las conductas individuales o de grupo son identificadas como factor contribuyente
- Acciones, condiciones inseguras y activación del *Stop Work Authority - SWA* [Autoridad para detener los trabajos]
- Acciones correctivas
- Revisiones formales y auditorías – que identifican fallas en el cumplimiento de responsabilidades o que destacan conductas ejemplares
- Modelos de observación conductual – enfocados en entornos de alto riesgo.

### 4.1.1 Autoridad para detener los trabajos

Si surge una situación en que está en riesgo la seguridad de una persona o del medio ambiente, todos los trabajadores de GHD están empoderados para detener la actividad que estén desarrollando ellos mismos, sus colegas o proveedores externos contratados.

La 'autoridad para detener trabajos' (*Stop Work Authority - SWA*) puede ser resultado de una condición insegura, una acción insegura, o en caso de que el estándar de salud, seguridad y medio ambiente esté poco claro. La SWA puede ser implementada en terreno, en la oficina o en viaje.

La implementación de una SWA no tendrá repercusiones y los trabajos no se retomarán hasta que el riesgo identificado haya sido reducido al nivel más bajo que sea razonablemente posible (*SFARP, so far as reasonably practicable*).

Las situaciones o conductas observadas que representan un riesgo inaceptable o que son contradictorias respecto de las conductas esperadas por GHD y que se detallan en la Tabla 2-1 deben ser analizadas desde la perspectiva de la 'autoridad para detener los trabajos' y todas las actividades SWA serán implementadas de acuerdo con el documento [HSE369 Autoridad para detener los trabajos](#).

## 4.2 Investigar el evento

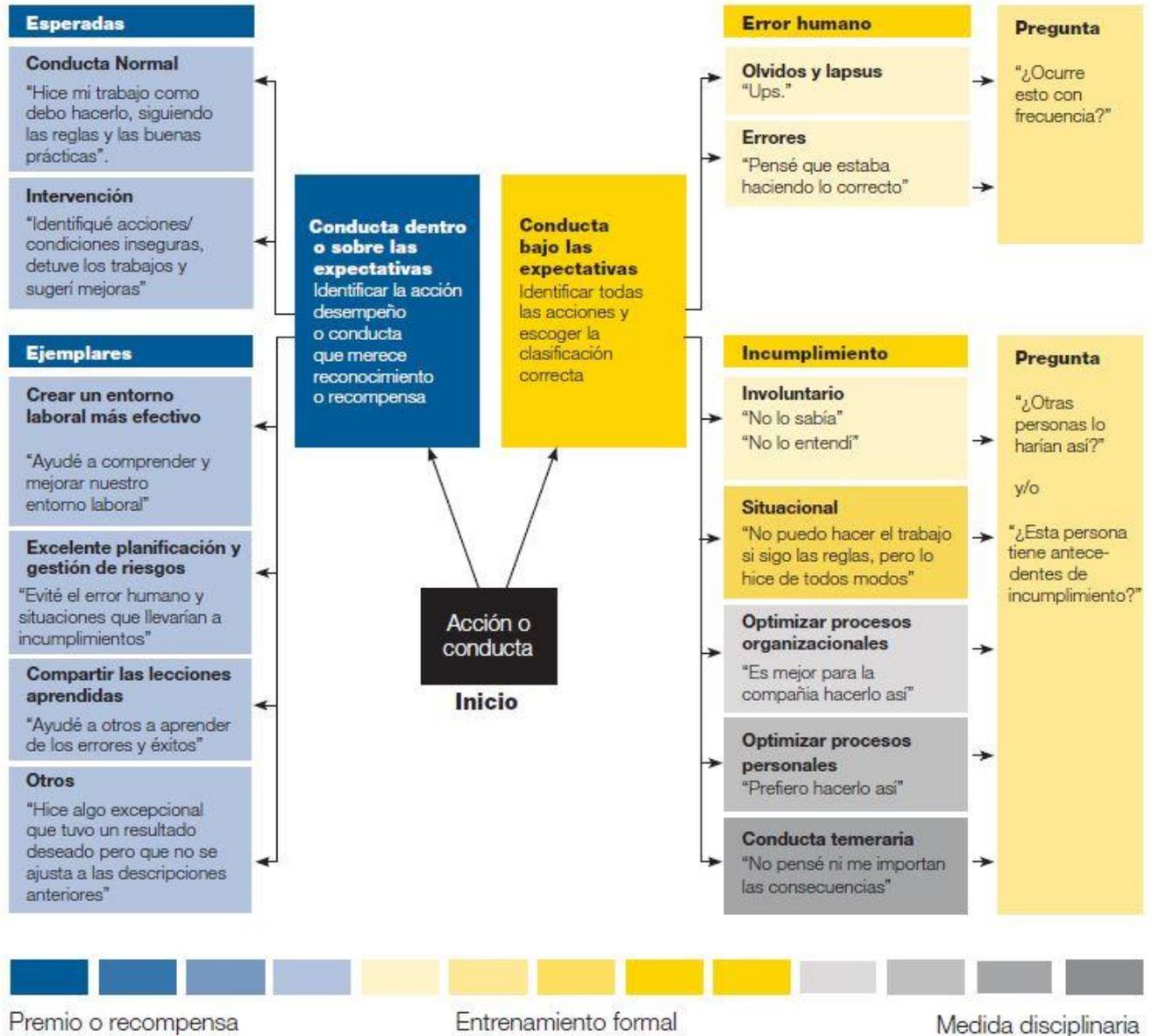
Cuando se identifican conductas deseadas o indeseadas, se debe llevar a cabo una investigación para establecer la causa del evento, antes de implementar el enfoque de Conducta SMART.

Los eventos deben ser informados usando la aplicación SMARTApp y la Plataforma GRC y de debe generar medidas correctivas para especificar la consecuencia que será aplicada o implementada.

### 4.3 Clasificar las conductas SMART

Cuando se ha identificado una conducta en particular (ya sea deseada o indeseada) luego de la revisión de la evidencia y/o documentos disponibles, el primer paso para aplicar el enfoque SMART es clasificar la acción o la conducta de acuerdo con el diagrama para clasificación de conductas SMART de la Figura 4-1:

Figura 4-1 Diagrama para clasificación de conductas SMART



## 4.4 Determinar las consecuencias de las conductas SMART

Una vez que la conducta ha sido clasificada usando el diagrama para clasificación de conductas SMART se debe llevar a cabo una conversación con las personas que corresponda para determinar la consecuencia más apropiada (apoyo o disuasión) para la persona involucrada y su jefatura. Para más información, ver el Appendix A.

### 4.4.1 Conductas dentro o por sobre las expectativas

Cuando se ha identificado una conducta que está dentro o por sobre lo esperado debe ser reconocida por la contribución que hace a la construcción y mantención de la Cultura de la Seguridad. Las conductas que están dentro o por sobre lo esperado se dividen en las siguientes categorías:

- **Ejemplares.** Una conducta ejemplar está dentro o por sobre lo esperado. Estas conductas demuestran excelencia en la gestión de riesgos, crean un entorno de trabajo más efectivo y permiten compartir lecciones aprendidas con otras personas de su área de trabajo o influencia.
- **Esperadas.** Una conducta esperada corresponde a hacer lo que es normal y lo que se espera de su función o cargo, por ejemplo, reconocer e intervenir en todas las situaciones de riesgo y ser receptivos a la intervención de otras personas.

En el Appendix A se presenta más información acerca de las consecuencias de las conductas ejemplares o esperadas.

### 4.4.2 Conductas por debajo de las expectativas

Por el contrario, las conductas que están por debajo de las expectativas deben ser analizadas y corregidas con el objetivo de inculcar una Cultura de la Seguridad que sea positiva. Las conductas por debajo de las expectativas generalmente entran en las siguientes categorías:

- **Error humano.** Sucede cuando los requerimientos de tareas exceden las habilidades, capacidades o conocimiento de la persona que las lleva a cabo. Las conductas devienen en errores y sus resultados por lo general son involuntarios.
- **Incumplimiento o transgresión.** Corresponde a conductas intencionales cuyo objetivo es lograr resultados específicos que no están en línea con las expectativas de GHD.

En el Appendix A se presenta más información acerca de las consecuencias de las conductas que involucran error humano e incumplimiento.

## 4.5 Revisión y participación de todos los actores clave

considerando las circunstancias del evento en el que se dio dicha conducta. La participación de ciertos actores clave debe ser requerida para determinar las consecuencias, de modo de tomar en consideración circunstancias que podrían mitigar las sanciones, por ejemplo, los antecedentes de trabajo de la persona, la realización de un registro, y las condiciones del lugar de trabajo en el momento en que ocurrió dicha conducta.

El enfoque SMART debe ser aplicado en conjunto con los términos y condiciones laborales aplicables. De no considerar esto, podrían ocurrir problemas internos, y es posible que algunos de los requerimientos del cliente también deban ser considerados en el proceso de toma de decisiones.

Cuando la aplicación del enfoque SMART incluye considerar medidas disciplinarias, la jefatura es responsable de comprometer la participación del Gerente de Personas lo más pronto posible, para garantizar que todos los requerimientos, contratos o condiciones laborales se cumplan y que la consecuencia propuesta sea justa, razonable y equivalente con las consecuencias que se implementan por acciones similares en la industria.

## 4.6 Comunicación de los resultados

Para que el enfoque SMART sea exitoso, los aprendizajes (positivos o negativos) deben ser comunicados a los trabajadores, manteniendo la confidencialidad, cuando corresponda (por ej., en caso de conductas negativas). La comunicación de noticias buenas y malas debe ayudar a prevenir la recurrencia de conductas negativas similares y animar a los trabajadores a actuar de manera positiva y mejorar la Cultura de la Seguridad de GHD.

Cuando la situación puede ser aplicada a nivel global, por ejemplo, un incumplimiento de los requerimientos de GHD Asociados con el Alcohol y Otras Drogas, el evento debe ser informado al Grupo de HSE para coordinar comunicaciones en un espectro más amplio y el informe al Equipo de Liderazgo Corporativo (*Enterprise Leadership Team – ELT*).

## 4.7 Cómo medir el éxito

La Cultura de la Seguridad puede tomar muchas formas diferentes y, por lo tanto, el tiempo necesario para lograr el nivel deseado también varía. Las etapas progresivas de una Cultura de la Seguridad se pueden ilustrar como una escala en la Figura 4-2. El desafío es entender en qué parte de esta escala se encuentra la organización, región o unidad de negocios, y de este modo implementar las medidas apropiadas para pasar a la siguiente etapa.

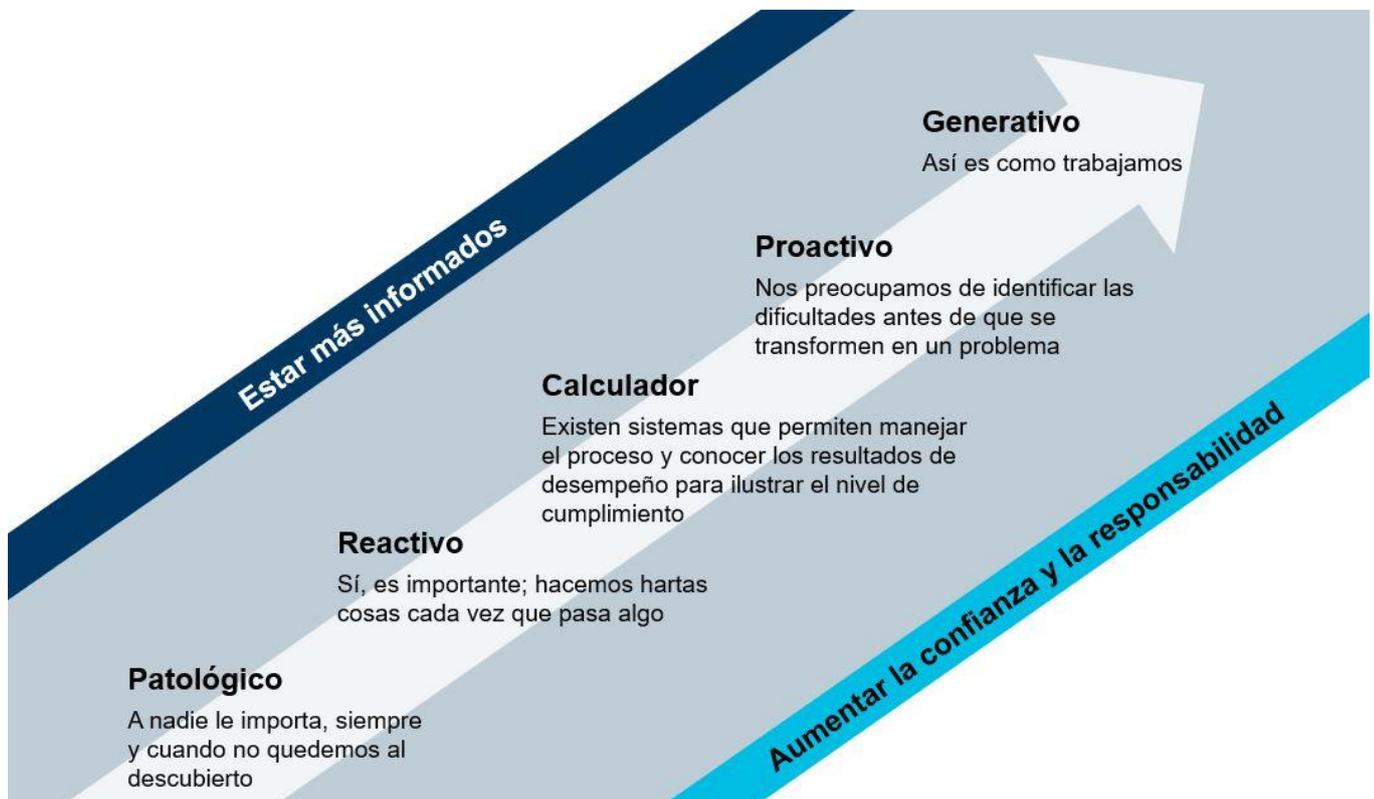
La encuesta anual de GHD por una Cultura de la Seguridad recopila información proporcionada por nuestros colaboradores y permite a GHD medir los avances de nuestra cultura de la seguridad en comparación con esta escala.

Las preguntas de la Encuesta Cultura de la Seguridad se han desarrollado para permitir:

- La medición directa, haciendo la comparación con las expectativas detalladas en el presente Procedimiento
- La identificación de áreas clave para mejorar aquellas conductas que afectan el logro de las expectativas en temas de conductas y cultura de la seguridad

Con esta información podemos definir de manera general la madurez de nuestra cultura de la seguridad y los resultados pueden ser medidos y publicados cada cinco (5) años por el Líder de HSE de la Compañía.

Figura 4-2 Nivel de madurez de la cultura de la seguridad



## 5. Referencias

- Módulo de aprendizaje en línea H313 Conductas SMART
- [HSE369 Autoridad para detener los trabajos](#)

# Anexos

# **Appendix A**

**Conductas y consecuencias sugeridas**

# Conductas ejemplares

## Consecuencias de conductas ejemplares



Conducta	Descripción de la conducta	Consecuencias para la persona	Consecuencias para la jefatura de la persona
Excelencia en la gestión de riesgos, y planificación	La gestión de riesgos y la planificación han reducido la probabilidad de error humano o la ocurrencia de situaciones que tienen como resultado incumplimientos. Esto se caracteriza por mirar la situación con una perspectiva más amplia y reflexionar acerca de lo que está pasando y cómo los riesgos podrían ser manejados de mejor manera.	Reconocimiento o recompensa – a criterio de la jefatura y en coordinación con el Gerente de Personas. Elogio Reconocimiento público Premio especial Evaluación positiva de desempeño Avance en la carrera profesional	Si esta conducta se manifiesta por un equipo completo, o de manera regular por algunos miembros del equipo, el Jefe de Área también debe recibir el correspondiente reconocimiento/premio – a criterio de la jefatura y en coordinación con el Gerente de Personas. Elogio Reconocimiento público Premio especial Evaluación positiva del desempeño Avance en la carrera profesional
Crear un entorno de trabajo más eficiente	Crear confianza, buena comunicación e informar expectativas claras en un equipo; por ej., ‘Verte a ti mismo como los otros te ven’ o ‘Entender la propia cultura’.		
Compartir las lecciones aprendidas	Compartir experiencias de una manera que beneficia a otros, por ej., comunicación efectiva, usar lecciones aprendidas para mejorar una práctica laboral.		

## Conductas esperadas

### Consecuencias de conductas esperadas



Conducta	Descripción de la conducta	Consecuencias para la persona	Consecuencias para la jefatura de la persona
Conducta normal	De manera sistemática hacer lo que se considera normal o necesario para el proyecto, de acuerdo con las reglas y las buenas prácticas.	Felicitación y reconocimiento de parte de la jefatura de su jefe/a directo/a.	Felicitación y reconocimiento de parte de la jefatura y de la gerencia senior si todo el equipo está trabajando de esta manera.
Intervención	De manera sistemática reconocer e intervenir en una situación potencialmente problemática. Algunos ejemplos incluyen, detener la propia actividad laboral o la de otra persona, detectar errores, impedir que alguien infrinja una regla. También incluye ser receptivo/a a la intervención de otras personas.		

## Conductas debajo de las expectativas

### Consecuencias de conductas por error humano



Conducta	Descripción de la conducta	Consecuencia para la persona – a criterio de la jefatura, en línea con la política de GHD para el manejo de quejas o la política sobre conductas en el lugar de trabajo, en coordinación con el Gerente de Personas.	Consecuencias para la jefatura de la persona – a criterio de la jefatura, en línea con la política de GHD para el manejo de quejas o la política sobre conductas en el lugar de trabajo, en coordinación con el Gerente de Personas.
<b>Error humano</b>	El error humano es una parte de la vida y difícilmente puede ser eliminado por completo. Por lo general, cuando ocurren descuidos, olvidos o errores involuntarios, no resulta apropiado aplicar acciones disciplinarias en línea con la práctica y las pautas locales con el objetivo de evitar su recurrencia. La clasificación como 'error humano' no debe ser el resultado final de una investigación; debe servir para averiguar qué motivó la conducta que tuvo como resultado este error humano.		
<b>Descuidos y olvidos</b>	Actividad que no sucedió de acuerdo con lo planificado, por ejemplo, algo se hizo involuntariamente de manera incorrecta o no se llevó a cabo un paso.	Capacitación en cómo detectar errores, qué afecta en la ocurrencia de descuidos y olvidos, y la importancia de informarlos de modo de ayudar en la detección de tendencias y causas subyacentes	Capacitación en manejo de errores
<b>Errores</b>	Actividad que se realizó de acuerdo con lo planificado, pero que no logró el fin deseado, debido a decisiones incorrectas o planificación inadecuada.	Desarrollo de competencias / capacitación	Capacitación en manejo de errores y gestión de competencias.
<b>Error de rutina</b> <i>Mismos errores cometidos por diferentes personas</i>	No es la primera vez que se presenta este tipo de error en varias personas.	Todo el equipo debe recibir capacitación en cómo detectar errores, qué elementos influyen en su ocurrencia y la importancia de informarlos de modo de ayudar en la detección de tendencias y causas subyacentes.	Capacitación en manejo de errores y gestión de competencias. Evaluación de desempeño se ve afectada por no abordar claramente los problemas en el propio grupo o área.
<b>Error de rutina</b> <b>Persona con un historial de errores – cuando otras personas en una situación similar no cometen los mismos errores</b>	No es la primera vez que se presenta este tipo de error en esta persona. Otras personas en situaciones similares no cometen este error.	Evaluación de la idoneidad para realizar el trabajo usando el Procedimiento de Monitoreo de Salud (por ejemplo, capacidades e idoneidad para el proyecto específico). Si corresponde, desarrollo de competencias y capacitación, o considerar asignar otro tipo de trabajo.	Capacitación en idoneidad para el trabajo.

## Consecuencias de incumplimiento / transgresión de conducta



Conducta	Descripción de la conducta	Consecuencia para la persona – a criterio de la jefatura, en línea con la política de GHD para el manejo de quejas o la política sobre conductas en el lugar de trabajo, en coordinación con el Gerente de Personas.	Consecuencias para la jefatura de la persona – a criterio de la jefatura, en línea con la política de GHD para el manejo de quejas o la política sobre conductas en el lugar de trabajo, en coordinación con el Gerente de Personas.
<b>Incumplimiento involuntario</b>	Una regla fue violada porque la persona no estaba en conocimiento de ella o no la entendió	Desarrollo de competencias / capacitación	Capacitación en cómo garantizar que las reglas estén disponibles y sean comprendidas por todos.
<b>Incumplimiento voluntario debido a las circunstancias</b>	Actividad que no puede ser realizada si no se siguen las reglas. En lugar de detener la actividad, se hace de todas maneras y se transgrede la regla.	Capacitación en la necesidad de informar cuando las reglas no pueden ser cumplidas y de detener la actividad hasta que ésta pueda ser realizada de manera segura. Medida disciplinaria leve en línea con las prácticas y guías locales.	Capacitación en cómo manejar el incumplimiento de las reglas. Si esta situación ha ocurrido anteriormente, la evaluación de desempeño se ve afectada por no demostrar compromiso con el cumplimiento de las reglas.
<b>Incumplimiento en beneficio de la organización</b> <b>Optimización en beneficio de la compañía</b>	Quien cometió el incumplimiento pensó que era mejor para la compañía hacerlo de esa manera. El incumplimiento se cometió para mejorar el desempeño o para complacer a la jefatura.	Capacitación en la necesidad de informar cuando las reglas no pueden ser cumplidas y de detener la actividad hasta que ésta pueda ser realizada de manera segura. Medida disciplinaria leve en línea con las prácticas y guías locales.	La evaluación de desempeño se ve afectada; capacitación en cómo manejar el incumplimiento de las reglas. Si este tipo de incumplimiento ha ocurrido anteriormente, debe existir una sanción disciplinaria por mala supervisión y por crear así una cultura que promueve este tipo de conducta.
<b>Incumplimiento en beneficio de la persona</b> <b>Optimización en beneficio personal</b>	La persona pensó que era mejor para su beneficio personal hacerlo de esa manera; por ejemplo, realizar la actividad de manera más rápida / incorrecta para así tener un descanso más largo.	Acción disciplinaria formal. Si esto ha sucedido antes, se debe seguir el proceso formal de advertencia. Considerar la posibilidad de comunicar este incumplimiento (sin indicar nombres) y las consecuencias para el trabajador y su jefatura directa.	La evaluación de desempeño se ve afectada por el hecho de no estar informado de los problemas en su propia área. Capacitación para el equipo en cómo manejar el incumplimiento de las reglas. Si este tipo de incumplimiento ha ocurrido anteriormente, la evaluación de desempeño se ve afectada por permitir este incumplimiento o no emprender acciones. La razón por la cual se ha permitido esta conducta debe ser investigada.
<b>Incumplimiento temerario o imprudente</b>	La persona que comete el incumplimiento no pensó ni se preocupó de las	Advertencia final o remoción inmediata del cargo debido a incumplimiento deliberado. En	Capacitación en cómo reconocer y manejar de manera oportuna este tipo de conducta.

Conducta	Descripción de la conducta	Consecuencia para la persona – a criterio de la jefatura, en línea con la política de GHD para el manejo de quejas o la política sobre conductas en el lugar de trabajo, en coordinación con el Gerente de Personas.	Consecuencias para la jefatura de la persona – a criterio de la jefatura, en línea con la política de GHD para el manejo de quejas o la política sobre conductas en el lugar de trabajo, en coordinación con el Gerente de Personas.
	consecuencias. La negligencia total puede ser considerada parte de este tipo de incumplimiento.	el peor de los casos, considerar el despido, en línea con la práctica local y posiblemente un proceso judicial.	
<b>Incumplimiento rutinario Todos lo hacen así</b>	Otras personas lo habrían hecho o lo hacen de la misma manera. Para analizar este tipo de incumplimiento se puede usar el siguiente método: ¿Acaso una proporción considerable de las personas con el mismo nivel de capacitación y experiencia habrían hecho lo mismo en las mismas circunstancias?	Todo el equipo debe recibir capacitación en cómo manejar el incumplimiento de las reglas	La evaluación de desempeño podría verse afectada por el hecho de no estar informado de los problemas en su propia área. Capacitación en conjunto con el equipo, en cómo manejar el incumplimiento de las reglas. Si este tipo de situación ha ocurrido anteriormente, la evaluación de desempeño se ve afectada por permitir este incumplimiento o no emprender acciones.
<b>Incumplimiento rutinario Persona con un historial de incumplimientos</b>	La persona tiene un historial de incumplimientos, desacato a las reglas y procedimientos en general, no sólo el incumplimiento frecuente de las reglas que están en investigación.	Medida disciplinaria formal. En el peor de los casos, considerar el despido en línea con la práctica local.	Capacitación en cómo reconocer a las personas que transgreden las reglas. La evaluación de desempeño se ve afectada si se descubre que el incumplimiento fue permitido o no hay medida correctiva. Si existen muchos incumplimientos de rutina, se debe investigar la razón por la cual se ha permitido este tipo de conducta. El Diagrama para Clasificación de Conductas (Figura 1), ayudará a determinar si la conducta del jefe directo fue un error o un incumplimiento.



[ghd.com](http://ghd.com)

→ La fuerza del compromiso