



*Instituto de Previsión Militar*  
**RÉGIMEN DE RIESGOS ESPECIALES**

Apartado postal No. 885

Teléfonos: 239.1441

239.1475

239.1446

239.1451

**JUNTA DIRECTIVA**

**RESOLUCIÓN ADOPTADA POR LA JUNTA DIRECTIVA DEL I.P.M.  
EN LA SESION ORDINARIA No. 422 REALIZADA EL 15 DE DICIEMBRE DE 2015**

**RESOLUCION No. 3712**

La Junta Directiva del Instituto de Previsión Militar en el **PUNTO CINCO: ASUNTOS DE LA GERENCIA. - 5.7 MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DEL IPM**, resuelve de la manera siguiente:

**CONSIDERANDO:** Que sólo mediante el recurso humano, los demás recursos pueden utilizarse con efectividad, el Instituto de Previsión Militar debe considerar la posibilidad de tener un instrumento mediante el cual, de una forma sencilla, clara y precisa, haga llegar a todos los empleados la información relacionada con el sistema de incentivos.

**CONSIDERANDO:** Que la importancia de esta propuesta estriba precisamente en ofrecer al Instituto, un medio para dar a conocer los incentivos que puedan desarrollar en los empleados una respuesta favorable y satisfactoria en la ejecución de sus labores, mejorando con esto la calidad de los servicios que se prestan a los afiliados y beneficiarios del Régimen de Riesgos Especiales y fortaleciendo la imagen institucional.

**CONSIDERANDO:** Que el presente documento describe los lineamientos para la estructuración de un plan anual de incentivos.

**CONSIDERANDO:** Que la Ley del Instituto de Previsión Militar, en el artículo 11 Numeral 2, establece que la Junta Directiva dentro de sus funciones le corresponde elaborar y aprobar los Manuales y Reglamentos que sean necesarios para el adecuado cumplimiento de la Ley.

**CONSIDERANDO:** Que el Instituto de Previsión Militar desarrolla los procesos correspondientes al bienestar social e incentivos, orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, impactando positivamente en su calidad de vida e incrementar sus niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con el servicio que presta en la Institución. El otorgamiento de los incentivos quedará sujeto a la disponibilidad presupuestaria.

**POR TANTO:** En uso de las facultades que le confiere la Ley del Instituto de Previsión Militar, y en cumplimiento a los artículos 7 y 11 numeral 2 de la misma Ley, la Junta Directiva,

**RESUELVE:** **a)** Aprobar el Manual para la Administración del Sistema de Incentivos y Motivación para el Personal del IPM, cuya ejecución y seguimiento es responsabilidad de la Gerencia a través de la División de Recursos Humanos, responsable de elaborar el Plan Anual de Incentivos y Programas de Bienestar Social a ser implementados, una vez los mismos sean aprobados por la Gerencia o Junta Directiva. **b)** La Presente Resolución es de ejecución inmediata.

CORONEL DE INFANTERÍA D.E.M.



**JORGE FEDERICO CENTENO SARMIENTO**  
SECRETARIO  
EHO-1313

JFCS/\*\*

Cc: División de RR.HH.

Cc: Unidad de Org. y Métodos

Cc: Asesoría Legal

**Cc:** Archivo



## **MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR**

### **PRESENTACIÓN**

Los sistemas de incentivos se encuentran entre los procesos de apoyo más importantes para fortalecer las conexiones estructurales a través de la institución, puesto que son instrumentos para motivar el comportamiento requerido de sus miembros.

El Instituto de Previsión Militar, dentro del desarrollo del Plan Estratégico pone en marcha el sistema de incentivos y motivación para el personal, con el fin de crear condiciones favorables al desarrollo del trabajo para que el desempeño laboral cumpla con los objetivos previstos, así como para reconocer o premiar los resultados del desempeño en el nivel sobresaliente, tanto a nivel individual como por equipos de trabajo y fortalecer la cultura del reconocimiento, la solidaridad y el trabajo en equipo.

Como uno de los procesos fundamentales, se presenta el Manual para la Administración del Sistema de Incentivos y Motivación para el personal del Instituto, pensado como insumo para la implementación y puesta en marcha de los programas que en materia de mejoramiento del desarrollo humano, la calidad de vida y del clima laboral para el personal y su familia, son adoptados por el Instituto.

Esta estrategia, metodológicamente permite estandarizar la conceptualización sobre el tema de estímulos que enmarcados en las dimensiones del ser, impacta en el profesional y su entorno laboral; el propósito de este manual es presentar de manera clara los lineamientos definidos por el Instituto en materia de desarrollo humano, para fomentar el reconocimiento del buen desempeño como antecesor de la motivación laboral, mejorando desde esta perspectiva los niveles de excelencia.

De manera general, los incentivos son formas de agradecimiento al subordinado, la recompensa por el esfuerzo que imprime en las actividades en las que labora de acuerdo a su eficacia y eficiencia.



## CAPITULO I GENERALIDADES

### a. OBJETO DEL MANUAL

Operacionalizar las actividades propias de los programas y estrategias del Sistema de Incentivos para el Personal del Instituto, como base y sustento de la optimización del clima laboral.

### b. ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente documento constituye el marco de acción en materia de cumplimiento de las disposiciones que sobre Incentivos emita la Junta Directiva para el personal del Instituto de Previsión Militar y los Señores Oficiales asignados al mismo.

Este manual debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias del personal y de la Institución en general; y de la revisión técnica permanente para mantener su utilidad.

## CAPITULO II DEFINICIONES

### 1. Administración del talento humano

Nivel de percepción de los empleados sobre los procesos organizacionales orientados a una adecuada ubicación de éstos en sus respectivos cargos y a su capacitación, bienestar y satisfacción, con el objetivo de favorecer su crecimiento personal y profesional.

### 2. Bienestar Social

Procesos orientados a crear y mantener las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del personal de la Institución, que permiten mejorar su calidad de vida laboral y familiar, y por ende, elevar los niveles de identificación, satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad en su trabajo.

### 3. Calidad de Vida Laboral

Programas orientados a promover condiciones de trabajo favorables para el buen desempeño laboral y la motivación del personal, en cuanto a clima



organizacional, adaptación al cambio, preparación para el retiro, identificación de la cultura institucional y fortalecimiento del trabajo en equipo.

#### 4. Capacidad profesional

Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, motivaciones y comportamientos personales de los funcionarios, que en forma integrada, constituyen lo requerido para garantizar su buena autoestima, confiabilidad y aportes **relevantes** en el cargo que desempeñan.

#### 5. Clima Laboral

Conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los empleados manifiestan en relación con las características de la Institución, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma Institución, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, jornadas de trabajo, facilitación de toma de decisiones, calidad de la capacitación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, estrategias institucionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo; elementos que la distinguen de otras instituciones y que influyen en su comportamiento.

#### 6. Comunicación e integración

Es el intercambio retroalimentador de ideas, pensamientos y sentimientos entre dos o más personas a través de signos orales, escritos o mímicos, que fluyen en dirección horizontal y vertical en las instituciones, orientado a fortalecer la identificación y cohesión entre los miembros de la institución.

#### 7. Equipo de trabajo de alto desempeño

Grupo interdisciplinario conformado por personas con amplios conocimientos y destrezas, que aportan al logro de un objetivo específico y al desarrollo de soluciones con altos estándares de efectividad. El equipo de trabajo de alto desempeño puede estar considerando un grupo, una oficina o aquellos equipos que se crean con el fin de dar cumplimiento a un proyecto específico de la unidad.



#### 8. Estilo de dirección

Conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área. Rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.



## 9. Incentivos

Son todas las liberalidades aprobadas por la Gerencia, desarrollados mediante programas orientados a premiar el desempeño exitoso y los resultados efectivos a nivel individual y de equipos de trabajo. Se clasifican en pecuniarios y no pecuniarios.

## 10. Incentivos pecuniarios

Reconocimiento económico redimible en bienes y servicios cuando es concedido a los equipos de trabajo o de manera individual, mediante el otorgamiento de un bono o dinero en efectivo; estos incentivos buscan destacar, mantener y exaltar los comportamientos asociados a un mejor desempeño y resultados exitosos, debiendo otorgarse de acuerdo con el presupuesto del Instituto.



## 11. Incentivos no pecuniarios

Reconocimientos no económicos dirigidos a destacar, mantener e incrementar desempeños y comportamientos sobresalientes a nivel individual o de equipos de trabajo.

## 12. Medio ambiente físico

Condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad, mantenimiento locativo) y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de todo el personal.

## 13. Motivación

La palabra motivación deriva del latín motus, que significa movido o de motivo, que a su vez significa movimiento. Son estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones para persistir en ellas en su culminación. En otras palabras, sería la voluntad para hacer un esfuerzo por alcanzar las metas de la organización.

## 14. Orientación organizacional

Empoderamiento de los empleados sobre la misión, los objetivos, las estrategias, los valores y las políticas del Instituto, y de la manera como se desarrolla la planeación y los procesos, distribuyendo las funciones y la dotación de recursos necesarios para el efectivo cumplimiento de su labor.



## 15. Plan de Incentivos

Es el instrumento mediante el cual se da aplicación al Sistema de Incentivos y Motivación para el personal del Instituto de Previsión Militar, en aras de mejorar el clima laboral.

## 16. Premio

Es el otorgamiento a una persona, equipo de trabajo o unidad, de un incentivo que se determine y aplique de acuerdo con las normas vigentes, en reconocimiento al compromiso y esfuerzo en el logro de resultados que impacten la gestión operativa, administrativa y financiera en beneficio del personal y la Institución. Por ejemplo, "Premio al Mejor Empleado", "Premio a la Excelencia", entre otros, de acuerdo con la misión institucional, de las unidades o lo establecido por la Institución.



## 17. Protección y servicios sociales



Programas orientados a la satisfacción de las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación.

## 18. Sistema de Incentivos

Es motivar a los empleados a que sus funciones sean mejor en las actividades que realizan.

Son políticas y mecanismos creados para motivar, estimular, reconocer y premiar el desempeño sobresaliente, ya sea de manera individual o por equipos de trabajo, aportando al logro de las metas institucionales, a través de la definición y ejecución, implementándose mediante el *Plan Anual de Incentivos*.



## CAPITULO III SISTEMA DE INCENTIVOS

El personal del Instituto debe poseer cualidades diferenciadoras, que sean sostenibles, flexibles y adaptables. Estas cualidades se refieren a los conocimientos, habilidades y destrezas que les permiten trascender los límites de una actividad laboral específica, aportando a la competitividad de la Institución, de manera tal que siguiendo esta línea, la estrategia de gestión humana despliegue acciones coherentes para propiciar el desarrollo humano integral de las personas en sus dimensiones (...), de manera que se cuente con empleados comprometidos, que contribuyan en la construcción de una cultura orientada a consolidar una Institución altamente competitiva.

Para afianzar el desarrollo integral como una condición indispensable en la motivación del talento humano del Instituto, se creó el presente Manual para la Administración del Sistema de Incentivos y Motivación del Personal del IPM, el cual está integrado por políticas, planes, disposiciones y eventos que interactúan, con el propósito de incrementar la satisfacción y productividad en el desempeño del personal de la Institución, siendo conscientes de que al sentirse motivados y reconocidos laboralmente, se incrementan y sostienen en el tiempo los niveles de productividad.

Por lo anterior, es necesario propender por la convergencia de variables como el reconocimiento de la labor en condiciones dignas, la promoción de hábitos psicosociales saludables, la afirmación de la educación como componente fundamental del desarrollo de una sociedad, el acceso a los servicios de salud y de bienestar, y la participación activa de los integrantes de la Institución.

### 1. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE INCENTIVOS

#### Objetivo Principal

Motivar a los empleados para que el desempeño de sus funciones sea de forma más efectiva, logrando beneficiar, tanto al empleado como al Instituto.

#### Objetivos Específicos

- 1) Fortalecer en el talento humano del Instituto el concepto de desempeño en nivel de excelencia con el propósito de establecer la diferencia entre lo que es el cumplimiento regular de las funciones y el desempeño que genera un valor agregado y requiere un esfuerzo adicional;



- 2) Mantener un ambiente favorable que asegure las condiciones para la mejora continua de la calidad de vida laboral del personal del Instituto;
- 3) Fortalecer el sentido de pertenencia de los miembros de la Institución y facilitar la efectividad en el servicio;
- 4) Incentivar los comportamientos asociados a desempeños exitosos, esfuerzos ejemplares y resultados meritorios de importancia institucional, que promuevan la sana competencia dentro de la institución:
- 5) Contribuir a fortalecer una cultura de mejoramiento, donde se reconoce y apoya el esfuerzo individual y colectivo;
- 6) Fomentar la cultura del reconocimiento y del estímulo entre los integrantes de la Institución, como factores determinantes del cambio de actitud y de motivación hacia el logro de mejores niveles de excelencia;
- 7) Elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, identidad y bienestar de los empleados en el desempeño de su labor.

### **Objetivos Institucionales**

Entre los objetivos más importantes, desde el punto de vista institucional, se mencionan los siguientes:

1. Aumento de la producción;
2. Mayor rentabilidad;
3. Satisfacción de los afiliados como clientes del Instituto;
4. Reducción de costes;
5. Aumentar la competitividad entre los empleados;
6. Aumentar la autoestima de los empleados;
7. Revitalizar, actualizar, activar y renovar la institución, mediante los recursos técnicos y humanos;
8. Lograr un equipo de trabajo eficiente y bien calificado;

### **Objetivos del Personal**

Entre los objetivos más importantes, desde el punto de vista del personal, se pueden mencionar los siguientes:

1. Seguridad;
2. Estabilidad laboral;
3. Excelentes condiciones salariales
4. Desarrollo profesional;



5. Incentivo salarial o beneficio, mediante una remuneración o compensación;
6. Reconocimiento;
7. Prestigio

## 2. PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE INCENTIVOS

Con el fin de incrementar en el personal su motivación y sentido de pertenencia al sentirse verdaderamente reconocidos, identificando principios básicos mediante el fortalecimiento del Sistema de Incentivos, que deben ser aplicados al personal del Instituto, con el fin de gestionar adecuadamente el bienestar social y los incentivos a ser otorgados por el Instituto.

Entre los principios que fundamentan el Sistema de Incentivos se destacan los siguientes:

- 1) **Humanización del trabajo:** dar la oportunidad a los empleados de crecer en sus dimensiones cognitiva, afectiva, valorativa, ética, social y técnica.
- 2) **Equidad y justicia:** promover actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de condiciones y oportunidades, que sirvan de estímulo para mejorar el desempeño individual e institucional.
- 3) **Sinergia:** todo estímulo entregado beneficiará directa o indirectamente de manera continua tanto a los empleados como al Instituto.
- 4) **Objetividad y Transparencia:** definición y divulgación entre todos los servidores, de los criterios objetivos y técnicos empleados en la asignación de incentivos.
- 5) **Coherencia:** el Instituto deberá cumplir con lo establecido en el Manual de Incentivos y Motivación al Personal, a través del Plan Anual de Incentivos.
- 6) **Articulación:** los incentivos deberán definirse de manera tal que satisfagan tanto necesidades materiales como emocionales de los servidores.
- 7) **Excelencia.** Trabajar con responsabilidad por la excelencia en el servicio a los afiliados y beneficiarios del Régimen de Riesgos Especiales (RRE), mejorando su calidad de vida, para alcanzar altos niveles de desempeño.
- 8) **Oportunidad.** Los incentivos deben ser concedidos en el tiempo adecuado y pertinente para que éste impacte en el momento de la acción.



El Instituto debe garantizar condiciones de equidad y simetría para todo su personal en sus aspiraciones a lograr los incentivos y transparencia en la asignación de los mismos.

Para que los incentivos sean efectivos (tengan la capacidad de motivar) deberán ser visibles; sobre este particular se sugiere que el plan de incentivos sea, una vez adoptado, ampliamente divulgado y promocionado dentro del Instituto.

Adecuar los incentivos a los logros: Los jefes y los responsables de las Unidades de la División de Recursos Humanos deben estar en capacidad de juzgar el valor de los comportamientos mostrados por los empleados, así como de los logros alcanzados, de lo cual dependerá, igualmente, el tipo de incentivo que se otorgue.

### 3. ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE INCENTIVOS

El Sistema de Incentivos del IPM se estructura de acuerdo con los requerimientos del personal y la naturaleza propia de la institución, aunque conservando las directrices de la Junta Directiva, como a continuación se ilustra:



Figura No. 1 Sistema de Incentivos para el personal del IPM



#### 4. COMITÉ DE INCENTIVOS

La Junta Directiva autoriza a la Gerencia para que conforme el Comité de Incentivos del Instituto de Previsión Militar, para asesorar y apoyar en la definición de las políticas de talento humano relacionadas con reconocimiento, incentivos y motivación, plan anual de incentivos, criterios de participación evaluación y desempate, seleccionar al mejor empleado de cada categoría y a nivel institucional, realizar evaluaciones y vigilar la correcta aplicación del Plan de incentivos, el cual estará conformado por el personal siguiente:

No.	CARGO
1	Gerente del IPM o su representante legal
2	S/Gerente Técnico de Operaciones y Bienestar Social o su representante legal
3	Jefe División de Recursos Humanos o su representante legal
4	Jefe de la División de Control Financiero o su representante legal
5	Un representante de la Junta Directiva ( <b>sólo para Incentivos Especiales</b> )
6	Jefe de la División de Administración
7	Un miembro del Comité de Probidad y Ética del IPM (como Observador)

#### 5. PERIODICIDAD

Anualmente, el Instituto de Previsión Militar, a través del Comité de Incentivos, implementará el plan anual de incentivos, evaluará, definirá y propondrá se premie a los mejores empleados de todos los niveles: ejecutivo, de asesoría y staff, mandos intermedios profesional, técnico, administrativo y de servicios generales, a los mejores equipo de trabajo, y a otros servidores que el Instituto considere, por su aporte al crecimiento de la institución.

Lo anterior sin perjuicio de los ajustes y correctivos que se efectúen durante el año como resultado de una estrategia de mejoramiento continuo que fortalezca el trabajo en equipo y la labor individual que se considere en los objetivos de la evaluación del desempeño.

#### 6. RESPONSABILIDADES

La División de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de elaborar anualmente el Plan de Incentivos y Motivación para el Personal del Instituto, proponerlo a la Gerencia a través de la Sub-Gerencia Técnica de Operaciones y Bienestar Social, efectuar su implementación, seguimiento y control;



coordinar con el Comité de Incentivos el proceso para el otorgamiento y reconocimiento de éstos.

## 7. VENTAJAS Y BENEFICIOS

Los planes de incentivos buscan motivar al empleado con beneficios que premien su esfuerzo, por lo que, cuando un equipo de trabajo obtiene un logro, la institución debe recompensar a todos los miembros del equipo. Si sólo se le expresa reconocimiento al líder o al integrante de mejor desempeño, el resto del equipo tiende a perder motivación.

Para que los planes de incentivos se lleven a cabo deben tenerse en cuenta algunos criterios, entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- ☞ Costo del plan de incentivos;
- ☞ Capacidad de pago;
- ☞ Necesidades reales (obtenidas a través de encuestas o reuniones con el personal)

### **Tipos de Ventajas o Beneficios:**

**Asistenciales:** Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas;

**Recreativos:** Buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental al empleado, y en muchos casos, a su grupo familiar;

**Supletorios:** Pretenden brindar al empleado facilidades y comodidades para mejorar su calidad de vida.

## CAPITULO IV PLAN DE INCENTIVOS

Es responsabilidad de la División de Recursos Humanos definir una política de incentivos como una herramienta útil para lograr los objetivos institucionales y diseñar planes de incentivos claros y bien estructurados, comunicarlo a todo el personal y finalmente administrarlo con agilidad.

Para crear un plan de incentivos se requiere de metodología y conocimiento, para lo cual se han definido pasos que se deben tomar en cuenta, por lo que es importante reflexionar en cada uno de ellos, ya que faltar en uno podría conducir al fracaso del plan.



## **1. FASES DEL PLAN DE INCENTIVOS**

- a. Vincular el plan de incentivos con la estrategia institucional. Se propone que los empleados conozcan el plan, con el fin de contribuir a la estrategia y alcanzar los objetivos;
- b. La División de Recursos Humanos debe asegurarse que el esfuerzo y los premios estén relacionados en forma directa. El plan de incentivos debe premiar a los empleados en proporción directa con el aumento de la productividad o la calidad en los servicios que brinda el Instituto a sus afiliados y beneficiarios; al mismo tiempo el personal debe percibir que es capaz de realizar las tareas requeridas, por lo tanto, el estándar debe ser alcanzable proporcionándoles para ello los instrumentos, equipo y capacitación que necesiten;
- c. La División de Recursos Humanos deberá presentar el Plan Anual de forma clara y sencilla a todo el personal, de manera que éstos lo puedan entender y calcular con facilidad los premios que recibirían por distintos grados de esfuerzo;
- d. Los estándares deben ser efectivos y justos. Deben ser altos, pero razonables, existir la posibilidad de entre 60/70% de alcanzar el éxito;
- e. Que el plan sea aprobado previamente por la Gerencia;

## **2. BENEFICIOS DEL PLAN DE INCENTIVOS**

- 1) Se incentiva la motivación del personal al facilitar espacios para la innovación y el aprendizaje permanentes, que contribuyan a su crecimiento personal y profesional;
- 2) Se genera la oportunidad de participar en proyectos y/o procesos de interés, que aportan al cumplimiento de los objetivos institucionales;
- 3) Se valora objetivamente el esfuerzo y los resultados obtenidos por los servidores o equipos de trabajo;
- 4) Se cuenta con mecanismos objetivos y permanentes de retroalimentación del desempeño.



### 3. OBLIGACIONES RESPECTO DEL PLAN DE INCENTIVOS EN EL IPM

#### 1) Obligaciones de los empleados:

- a) Asumir el proceso de calificación del desempeño como un instrumento de gestión que apoye e impulse **la labor** individual e institucional.
- b) Participar en las actividades de evaluación y premiación para las cuales hayan sido seleccionados;
- c) Participar activamente en la evaluación de los planes y programas institucionales del sistema de incentivos;
- d) Asistir con carácter obligatorio a las actividades de capacitación, celebraciones, paseos u otras actividades planificadas por el Instituto;

#### 2) Obligaciones del Instituto

- a) Asignar recursos financieros suficientes para cubrir el Plan de incentivos;
- b) Divulgar, promocionar e incentivar la participación activa de todos los empleados en el Plan Anual de Incentivos;
- c) Conformar y poner en funcionamiento el Comité de Incentivos;
- d) Facilitar el tiempo y los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para el desarrollo de los proyectos;
- e) Divulgar entre todo el personal los resultados de la elección de los mejores empleados y los mejores equipos de trabajo del Instituto;
- f) Cumplir con los términos previstos en el presente Manual para desarrollar objetiva, legal e imparcialmente el sistema de incentivos y Motivación del IPM, de acuerdo a lo autorizado anualmente;
- g) El Comité de Incentivos podrá declarar desierta la elección del mejor equipo, mejor empleado del Instituto, por cada categoría, si los candidatos no cumplen a satisfacción con los requerimientos previstos, situación que igualmente será plasmada en el acta correspondiente.



## CAPITULO V OTORGAMIENTO Y TIPOS DE INCENTIVOS

Todo empleado sin excepción, siempre y cuando su condición sea de personal permanente, de las categorías de ejecutivo, asesoría y staff, profesional, técnico, administrativo y de servicios generales, podrá ser seleccionado como el mejor empleado del nivel y del IPM, siempre y cuando cumpla con las condiciones siguientes:

- ☞ Contar con más de un (1) año como empleado permanente en el Instituto;
- ☞ No haber sido sancionado disciplinariamente en el año inmediatamente anterior a la fecha de postulación. No obstante el ser sancionado disciplinariamente en cualquier estado del proceso de selección se constituye en causal de exclusión del mismo;
- ☞ Acreditar el nivel de sobresaliente en la última calificación del desempeño. Según la reglamentación vigente, se entiende como calificaciones sobresalientes aquellas iguales o superiores a noventa y un (91) puntos.

### 1. DEFINICIÓN DE NIVEL SOBRESALIENTE

Un empleado es calificado en nivel de sobresaliente cuando el resultado de su evaluación del desempeño es igual o superior a noventa y un (91) puntos en una escala de cien (100) puntos en la escala de valoración. Por este motivo, los incentivos son personales e intransferibles.

#### **1) La aplicación del Plan de Incentivos por desempeño en nivel sobresaliente exige las condiciones siguientes:**

- a. Concebir la calificación del desempeño y del proceso de evaluación como un instrumento de gestión;
- b. Que los Directivos efectúen el seguimiento a los procesos y la retroalimentación permanente al desempeño del personal a su cargo, facilitando el mejoramiento continuo;
- c. Empleados dispuestos a tener un autocontrol sobre su propio desempeño, a través de mecanismos de registro, estableciendo planes de trabajo y acciones de mejora que le permitan el logro de los objetivos propuestos;



- d. Fomentar la cultura institucional de la planeación, la evaluación y el seguimiento;
- e. Mejoramiento de mecanismos de comunicación entre líderes y colaboradores que faciliten la retroalimentación positiva;
- f. Identificación de debilidades y fortalezas en las competencias de los empleados, insumo para los programas anuales de bienestar y capacitación.

## 2. TIPOS DE INCENTIVOS QUE PUEDE CONTEMPLAR EL PLAN

El Plan Anual de Incentivos, el cual debe incluir por lo menos seis de los que se relacionan a continuación, los cuales podrán ser seleccionados por los empleados elegidos como mejores de cada nivel y del Instituto:

- a) **Permisos remunerados para estudio:** estos se podrán conceder para adelantar estudios formales en una institución educativa escogida por el beneficiario, debidamente reconocida por las instancias competentes. El permiso a otorgar a su personal será hasta un máximo de una (1) hora diaria, el cual podrá ser cancelado cuando el Instituto lo decida.

Los estudios deberán estar relacionados con las funciones del cargo, y/o del IPM. Los trámites de admisión académica correrán a cargo del beneficiario. El empleado tendrá derecho a devengar el sueldo durante el tiempo que duren los estudios. Así mismo, la autorización del tiempo requerido para cursar los estudios se acordará según las necesidades del servicio y del horario establecido en el programa.

- b) **Becas para Educación Formal:** en una institución educativa escogida por el beneficiario, la cual debe estar reconocida por las instancias competentes. Cuando se trate de estudios de postgrado, los estudios deberán estar relacionados con las funciones del cargo, y/o del IPM. Los trámites de admisión académica a las instituciones educativas correrán a cargo del beneficiario, en ningún momento se entregará dinero en efectivo para este propósito, el dinero se cancelará directamente a la institución educativa. Este tipo de incentivo se regirá por el Reglamento para el Otorgamiento de Becas de Estudio actualmente vigente en el Instituto.



- c) **Bono para educación de los hijos de empleados del Instituto:** Los criterios a considerar para el otorgamiento de este bono serán:



- Realizar un estudio socioeconómico del empleado, por la División de Prestaciones Económicas y Sociales;
- Que el alumno mantenga una nota promedio arriba de 70%;
- Se cubrirán parte de los gastos relacionados con los uniformes y útiles escolares, una vez presentada la solicitud por el empleado adjuntando el listado proporcionado por el centro educativo.

El Instituto se encargará de la compra de uniformes y útiles escolares a ser proporcionados a los empleados que sean seleccionados;

- d) **Programas de turismo social:** El IPM debe establecer programas de turismo, concebido como una línea estratégica para todo su personal.
- e) **Otorgamiento de Créditos** personales y para vivienda con tasas preferenciales para el personal del IPM;
- f) Otorgamiento de adelanto hasta un 80% del Décimo Tercer o Décimo Cuarto sueldo al empleado, sin aplicar ningún interés sobre el mismo;
- g) **Incentivos no económicos:** éstos consisten en los aspectos interiores del trabajo, que cuando se modifican puede mejorar el desempeño del individuo, tales como rediseño de la estación del trabajo, redistribución de la toma de decisiones, enriquecimiento de tareas, por mencionar algunos. Así mismo existen también los sistemas mixtos que son la mezcla de los incentivos económicos con los no económicos.

Además de esta relación de incentivos, todos los empleados seleccionados como los mejores, tendrán derecho a los siguientes reconocimientos:

- ☞ Diploma de Reconocimiento con copia a su expediente;
- ☞ Publicación de sus nombres en el tablero, página web y portal de transparencia del Instituto y medios de comunicación internos del IPM;

#### h) **Reconocimientos y Recompensas:**

Por reconocimiento se entiende la expresión de satisfacción de parte del jefe, colegas, o usuarios de los servicios de un empleado, en razón de una competencia, comportamiento o resultado determinado. Dicho reconocimiento puede ser verbal (lo cual facilita que sea inmediato), mímico (un gesto



	<b>MANUAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA DE INCENTIVOS Y MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR</b>	<b>CÓDIGO MASIMPIPM-087</b>
		<b>EDICIÓN No. 1</b>



de aprobación) o escrito (como una nota de felicitación o agradecimiento). Todo empleado con desempeño en niveles de excelencia debe tener reconocimiento por parte del superior inmediato. Dicho reconocimiento se efectuará por escrito y se anexará a su expediente.

La recompensa, por otra parte, es un premio previsto con anterioridad por jefes y colaboradores por la exhibición de ciertas competencias, comportamientos o el logro de determinados resultados. Dicha recompensa puede consistir en permisos, privilegios u objetos tangibles que valore el empleado.

Si la intención es mejorar el desempeño, el jefe deberá:

- ☞ Especificar los detalles de los logros que se reconocen;
- ☞ Establecer los criterios en los que se basará el reconocimiento y acordarlo previamente con el empleado, lo cual reduce el riesgo de que la recompensa se perciba como un ejercicio de poder;
- ☞ Considerar si se han alcanzado o no los objetivos a partir de los niveles previos del propio empleado y no de los de sus compañeros;
- ☞ Centrar la atención del empleado en la tarea y en sus logros en lugar de la recompensa y el jefe;
- ☞ Asegurarse de que la reacción positiva se atribuya al esfuerzo invertido en la tarea y que no mine la confianza del empleado en sus propias habilidades.

### **3. CLASIFICACIÓN DE INCENTIVOS**

Debido a la amplia cantidad de incentivos que existen, los podemos clasificar de diferentes maneras, siendo estas las siguientes:

- a) Por su naturaleza, son estímulos extrínsecos o intrínsecos, que se relacionan con el diseño del trabajo; y a los premios formales e informales, por logros específicos.
- b) Por el campo de aplicación, sus destinatarios, asignándose individual o grupalmente y por nivel jerárquico.



### Clasificación de los incentivos

<b>Premios Informales</b>	<p><b>ELOGIOS:</b> Retroalimentación, elogio privado o público, reconocimiento público de la Institución.</p> <p><b>RECONOCIMIENTO PROFESIONAL:</b> Placas, pin de plata o de oro, trofeos, títulos, certificados, premios.</p> <p><b>PREMIOS:</b> Reconocimientos en efectivo, comida, regalo, flores, etc.</p> <p><b>FIESTAS:</b> Celebraciones, reuniones, fiestas de gala, almuerzos, cenas de gala, etc.</p>
<b>Premios por Logros</b>	<p>Premio al mejor empleado Premio a la productividad Premio por buen servicio al cliente Premio por seguridad Premio a un equipo/Unidad</p>
<b>Premios Formales</b>	<p>Concurso, competencias, programas formales de premios, promociones, aniversarios, beneficios.</p>



## CAPITULO VI DISPOSICIÓN Y APLICACIÓN DE INCENTIVOS

EL Instituto de Previsión Militar otorga los incentivos que se enuncia en el presente apartado, bajo parámetros y estándares que permitan cumplir con los principios de transparencia, equidad y objetividad.

La ejecución, seguimiento y evaluación de la disposición y aplicación de los incentivos es responsabilidad exclusiva de la Gerencia a través de la División de Recursos Humanos, responsable de elaborar el Plan Anual de Incentivos y Programas de Bienestar Social a ser implementados, una vez los mismos sean aprobados por la Gerencia o Junta Directiva, con el apoyo del Comité de Incentivos y la participación activa de todos los jefes de unidades.

### EL SISTEMA DE INCENTIVOS COMO PARTE DE LA GESTIÓN DE RR.HH.:

El Sistema de Incentivos forma parte de la Gestión de los Recursos Humanos y debe ser implementado a través de:

#### 1. PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL

Que deben ser entendidos como aquellos procesos permanentes orientados a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así



mismo deben permitir el aumento de los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia y efectividad y la identificación del empleado con el servicio que brinda el Instituto; Además, deben ser orientados básicamente a garantizar el desarrollo integral de los empleados y por ende del mismo Instituto.

El programa de Bienestar Social comprende:

### ***La Protección y Servicios Sociales y la Calidad de Vida Laboral.***

#### ***1) La Protección y Servicios Sociales:***

- a) **Recreación, deporte y cultura.** Proyectos y actividades de recreación, deportivas y culturales, orientadas a fomentar el aprovechamiento del tiempo libre, el sano esparcimiento, entretenimiento, el desarrollo psicomotor, el ocio y el descanso, conducentes a mejorar la calidad de vida laboral, personal y familiar de los integrantes de la Institución.

El Instituto, a través de la División de Recursos Humanos y División de Prestaciones Económicas y Sociales, implementa programas y realiza actividades recreativas, deportivas y culturales, orientadas a fomentar el aprovechamiento del tiempo libre, el sano esparcimiento, la recreación, entretenimiento, el desarrollo psicomotor, el ocio y el descanso, conducentes a mejorar la calidad de vida laboral, personal y familiar, tanto del personal como para los pensionados y beneficiarios del RRE, de forma gratuita; de igual manera estructura programas mediante los cuales se atienden las necesidades de protección, identidad y aprendizaje del empleado para mejorar sus niveles de salud, vivienda, cultura y educación, detectados en el diagnóstico de necesidades y atendiendo la priorización de los mismos.

Para tal fin el Instituto desarrolla las siguientes actividades:

- ☞ Tardes deportivas,
- ☞ Torneos deportivos con las Dependencias;
- ☞ Paseos recreativos para el personal y pensionados del RRE;
- ☞ Caminatas;
- ☞ Día de la secretaria;
- ☞ Día de la mujer;
- ☞ Día del hombre
- ☞ Día del padre para el personal masculino y pensionados del RRE;



- ☞ Día de la madre para el personal femenino y pensionadas del REE;
- ☞ Día de la niña y el niño;
- ☞ Celebración mensual de cumpleaños;
- ☞ Celebración Navideña para el personal y pensionados del RRE;
- ☞ Feria de la salud a nivel nacional;
- ☞ Campañas de salud para el personal;
- ☞ Capacitación informal para actualizar conocimientos del personal;
- ☞ Becas para estudios para el personal del Instituto.

Anualmente el Instituto, a través de la División de Recursos Humanos y en coordinación con el Comité de Incentivos, debe elaborar “*El Plan de Bienestar Social*” el cual debe estar conformado por las acciones que se adelantarán en cada uno de los componentes mencionados.

Este Plan debe responder básicamente a un diagnóstico de necesidades que resulta de la aplicación de un instrumento (entrevista, encuesta, reuniones estructuradas con personal de las diferentes unidades, etc.) que deberá ser diseñado de acuerdo con sus particularidades y capacidad de respuesta, en términos del presupuesto asignado para atender las necesidades que de éste se deriven. El instrumento de diagnóstico de necesidades debe indagar básicamente sobre necesidades en materia de Protección y Servicios Sociales y, adicionalmente, ser útil para identificar los incentivos no pecuniarios que esté en condiciones de proporcionar y que sean del agrado de los empleados (mediante listado propuesto y consulta directa a ellos sobre otras opciones).

b) **Educación formal:**

El Instituto, a través de la División de Recursos Humanos y Comité de Becas, fortalece la formación integral del empleado, en las siguientes modalidades:

- ☞ Se implementa a través de establecimientos educativos aprobados, en una secuencia regular con ciclos lectivos, con sujeción a pautas curriculares progresivas y conducentes a dar grados y títulos;
- ☞ Se desarrolla en los niveles de educación media, superior y de postgrado, previo a un análisis por el Comité de Becas y la firma



de un Contrato por parte del empleado, donde se compromete servir al Instituto el doble del tiempo que duren sus estudios. Este beneficio se encuentra regulado en el Reglamento para el otorgamiento de Becas para Estudios del Personal del IPM.

c) **Educación no formal:**

Su propósito es el de complementar, actualizar, renovar conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales, sin estar sujeto al sistema de niveles y grados de la educación formal. Promueve el perfeccionamiento del empleado, el conocimiento y la reafirmación de los valores, la capacitación para el desempeño ocupacional y técnico.

Esta capacitación se brinda a todos los empleados de la institución mediante un plan de capacitación que anualmente la División de Recursos Humanos elabora con la información de necesidades de capacitación enviada por cada jefe de unidad, el que es presentado a la Gerencia para su aprobación y correspondiente aplicación, mismo que debe estar acorde a las actividades desarrolladas por el empleado.

d) **Descansos Intermedios de la Jornada de Trabajo**

El descanso intermedio durante la jornada de trabajo se podrá otorgar al personal por parte de la Gerencia, a través de los jefes de unidades con un horario de 15 minutos por la mañana y 15 minutos por la tarde, por grupos de empleados para que puedan tomar su merienda o un descanso en el lugar acondicionado para ello, siendo responsable cada jefe inmediato de dividir por grupos a sus subalternos, supervisando que se cumpla con el horario establecido por el personal, como una forma de incentivarlo para que se relaje y pueda continuar con sus labores de manera más relajada.

e) **Descanso Adicional**

El Instituto otorga a los cumpleaños un día de descanso, sin importar que la fecha de su cumpleaños sea día hábil de trabajo o de descanso (fin de semana), el que deberá tomar el empleado el día que le corresponde.

f) **Permisos para asuntos personales**

El Instituto, a través de la División de Recursos Humanos otorga a su personal hasta tres (3) permisos al mes para solucionar asuntos



personales; la Gerencia podrá conceder hasta cinco (5) días de permiso personal debidamente justificados y con la debida autorización de su jefe inmediato en el formato respectivo.

g) **Permisos para Estudios**

El Instituto otorga permiso al personal para asistir a jornadas académicas, en el marco de la realización de estudios de tipo formal como técnicas, tecnológicas, carreras profesionales, licenciaturas y estudios de postgrado, así como también para asistir a seminarios, congresos, conferencias, diplomados, talleres, foros, simposios y demás encuentros académicos, cuando éstos son solicitados por el personal y cuyo costo **no** es cubierto total o parcialmente por el Instituto. Estos permisos deberán ser solicitados a la Gerencia con el visto bueno del jefe inmediato y comunicado a la División de Recursos Humanos.

h) **Promoción de la Salud y Prevención de enfermedades**

El Instituto, a través del Departamento de Salud Física y Mental promueve la práctica de estilos de vida saludables y salud mental a través de la adopción de hábitos nutricionales adecuados y la disminución del sedentarismo a través de ejercicios y práctica de deportes, a fin de prevenir enfermedades, uso de sustancias psicoactivas y trastorno por estrés a través de charlas impartidas por el médico del Instituto en coordinación con el Departamento de Desarrollo Social y Secretaría de Estado en el Despacho de Salud Pública.

## 2. PROGRAMAS DE CALIDAD DE VIDA LABORAL

### Medición de clima laboral.

Con el fin de contar con programas diseñados para que la calidad de vida laboral del empleado sea un elemento satisfactorio y motivador, se requiere realizar reuniones con éstos para conocer y establecer el grado de satisfacción con su ambiente laboral, siendo necesario que la División de Recursos Humanos realice anualmente encuestas de satisfacción laboral a fin de detectar las fallas por parte del Instituto y las necesidades por parte del empleado en lo que a beneficios e incentivos se refiere.

Una vez definido el diagnóstico, diseñar un plan de mejoramiento que incluya estrategias de intervención con el apoyo del Comité de Incentivos, a fin de



estructurar el plan de mejoramiento, para la respectiva toma de decisiones por parte de las autoridades superiores y una vez autorizado, la División de Recursos Humanos dará seguimiento al mismo.

### 3. **INCENTIVOS**

#### 1) **incentivos pecuniarios**

##### **Bonos.**

Documento valor redimible en bienes y/o servicios para premiar y reconocer a los mejores equipos de trabajo de alto desempeño a nivel técnico/profesional, administrativo, operativo y de servicios generales que sean seleccionados en cada unidad, por el alto desempeño e impacto en sus resultados.

Este reconocimiento pecuniario debe estar contemplado en el Plan Anual de Incentivos del Instituto y su otorgamiento estará sujeto a la disponibilidad anual presupuestaria.

El jefe de la División de Recursos Humanos debe consolidar todas las postulaciones presentadas por cada unidad organizacional y remitir la propuesta al Comité de Incentivos.

El Comité en pleno debe reunirse para analizar las postulaciones, y seleccionar al equipo de trabajo ganador; este Comité debe tomar en consideración aspectos tales como: la capacidad de sinergia y liderazgo lograda por los integrantes del equipo, el compromiso ante los objetivos compartidos y la calidad técnica e impacto de los resultados obtenidos.

El o los equipos de trabajo ganadores deben ser seleccionados de las propuestas presentadas al Comité por cada unidad a través de la División de Recursos Humanos.

La División de Control Financiero determinará anualmente el valor del bono que será igual para todos los integrantes seleccionados por cada Unidad, teniendo en cuenta la disponibilidad presupuestal y la austeridad en el gasto.

Este reconocimiento deberá entregarse en evento especial destacando el aporte realizado por el personal seleccionado, publicando sus fotografías



en un lugar visible dentro del Instituto y su publicación en el portal de transparencia y página web institucional.

Este reconocimiento puede realizarse mensual, trimestral, semestral y anualmente, pudiendo seleccionarse uno o más empleados por cada División como “Mejores Empleados”.

## 2) **Incentivos no pecuniarios**

### a) **Premios.**

Consiste en otorgar anualmente a una persona, equipo de trabajo, o unidad con alto desempeño, un incentivo que se determine y aplique de acuerdo con las normas vigentes, en reconocimiento al compromiso y esfuerzo en el logro de resultados que impacten la gestión operativa, administrativa y financiera en beneficio del personal y la Institución. Por ejemplo, “Premio al Mejor Empleado”, “Premio a la mejor Unidad”, entre otros, de acuerdo con la misión de las unidades o lo establecido por la Institución.

Los premios se conceden en evento especial, por ejemplo, en el aniversario del Instituto y en el cual debe participar todo el personal. La selección debe ser justa, objetiva y transparente y se deberán publicar los nombres del personal merecedores de dichos premios, a fin de motivar, promover e inspirar a otros a seguir este ejemplo.

### b) **Felicitaciones públicas.**

Tienen por objeto reconocer públicamente al funcionario o empleado que se destaque notoriamente en el cumplimiento de sus actividades.

La felicitación pública es otorgada por el Gerente y Sub-Gerentes del Instituto y los felicitados deberán salir al frente, colocándose en el lugar según corresponda. Esta felicitación debe ser registrada en el expediente de cada uno de los empleados galardonados; la misma consistirá en el otorgamiento de un Diploma de Reconocimiento por parte de la Gerencia, quien podrá otorgar por mera liberalidad, un día libre al empleado distinguido.

### c) **Personal Destacado.**

Con el fin de afianzar el compromiso, sentido de pertenencia y excelente desempeño laboral, las unidades deben seleccionar periódicamente al empleado más destacado, de la manera siguiente:



- ☞ Empleado del mes por Unidad;
- ☞ Empleado del año por Unidad;
- ☞ Jefes de Unidades destacados del mes;
- ☞ Jefes de Unidades destacados del año.

### **Criterios de otorgamiento:**

#### **Criterios Generales:**

- ☞ No tener sanciones disciplinarias en el año;
- ☞ No tener permisos en el año más de los establecidos en el Reglamento Interno;
- ☞ Cumplir con el horario de trabajo establecido;
- ☞ La selección la debe realizar el Comité de Incentivos en pleno;
- ☞ Para el personal postulado se deben sustentar por escrito las actuaciones destacadas, con copia a su expediente.

#### **Criterios específicos:**

##### **Empleados del mes**

Los Jefes de Unidades postularán al personal bajo su cargo. El Jefe inmediato, a través de su Jefe superior inmediato (Jefe de División y Sub-Gerente que corresponda) deberá presentar ante la División de Recursos Humanos, los candidatos propuestos antes del día 20 de cada mes, quien verificará que los postulantes cumplan con los requisitos anteriormente descritos en este Manual y posteriormente presentará la lista de candidatos al Comité de Incentivos para la selección correspondiente de los empleados del mes, aplicando los principios de equidad, oportunidad y transparencia; presentando la propuesta por cada categoría y recomendación respectiva a la Gerencia.

El Comité debe reunirse antes del 30 de cada mes, para analizar las postulaciones seleccionando a los empleados del mes en cada una de las categorías establecidas y dejar constancia de la decisión tomada mediante acta firmada por los asistentes. Exhibiendo las fotografías del personal destacado en un lugar visible dentro de las instalaciones del Instituto.



#### d) Empleados del año

El Comité, en el mes de diciembre, seleccionará un funcionario por categoría, del personal del mes de enero a noviembre de acuerdo con los méritos, desempeños y nivel de beneficio alcanzado para la Institución por sus aportes, considerando además a los jefes de unidades.

Este reconocimiento se otorga en el mes de diciembre en evento especial durante el desarrollo de la Cena Navideña que anualmente el Instituto ofrece a su personal.

A los empleados del año de cada unidad, se les podrá conceder los siguientes reconocimientos:

- ☞ Felicitación pública otorgada por el Gerente del Instituto;
- ☞ Bono de estadía en un centro vacacional del país con su núcleo familiar de acuerdo con la categoría, previa coordinación con la División de Control Financiero;
- ☞ Bono por cierta cantidad para compras en un almacén de prestigio de la ciudad;
- ☞ Dinero en efectivo;
- ☞ Publicación en la Revista del Instituto, previa coordinación con la Oficina de Relaciones Públicas; o bien,
- ☞ Otros creados por el Comité de Incentivos.

El Comité debe definir los criterios para la selección y otorgamiento. Deben estar incluidos en el Plan de Incentivos del Instituto. Los reconocimientos entregados deben estar enmarcados dentro de los lineamientos dados en este manual para los empleados del mes o del año, y para los equipos de trabajo.

#### e) Reconocimiento de actividades destacadas en las unidades

Reconocimiento que se podrá otorgar a funcionarios por actuaciones sobresalientes en el ejercicio de su labor en el ámbito técnico, operativo o administrativo.



El Comité de Incentivos debe contemplar este reconocimiento dentro del Plan de Incentivos. El jefe inmediato deberá presentar el requerimiento ante la División de Recursos Humanos y éste a su vez al Comité de Incentivos, para hacer el reconocimiento al funcionario una vez se evidencie la actividad destacada durante su desempeño.

**f) Tiempo de descanso especial.**

Tiempo de descanso que se le podrá otorgar por parte de la Gerencia al personal de una unidad o varias unidades, en reconocimiento a la prestación de un servicio de relevancia Institucional.

El tiempo de descanso especial debe ser autorizado por el Gerente del Instituto y el tiempo de duración de este descanso también estará determinado por el Gerente.

Para el disfrute de los días de descanso otorgados, la División de Recursos Humanos, en coordinación con los Jefes de Unidades distribuirá al personal en grupos, de modo que las unidades no se queden sin personal para continuar con las actividades encomendadas.

**g) Becas para estudio.**

Apoyo económico que se le concede al personal para la financiación total o parcial de estudios de pregrado y posgrado, con el fin de incentivar su desempeño y el fortalecimiento de competencias laborales.

Los Jefes de Unidades podrán postular ante el Comité de Becas al personal de su unidad, observando el cumplimiento de los criterios mínimos establecidos en el Reglamento para el Otorgamiento de Becas de Estudios vigente en el Instituto.

**h) Reconocimiento de antigüedad laboral**

Este reconocimiento será otorgado por la Gerencia, por recomendación del Comité de Incentivos, considerando al personal con 10, 15, y más de 20 años de prestación de servicios profesionales. El reconocimiento será en efectivo por la cantidad que el Comité recomiende y conforme a la disponibilidad presupuestaria.



### 3) **Incentivos Sociales**

Son medios que utiliza la institución como apoyo para estimular el nivel de satisfacción de los empleados, entre estos incentivos se encuentran los beneficios establecidos por ley y los marginales.

El beneficio que obtenga el Instituto debe ser al menos igual al gasto incurrido, y los costos de los beneficios deben ser calculados teniendo en cuenta la situación económica de la institución para que haya un financiamiento sólido.

Entre los incentivos sociales que puede ofrecer el Instituto, además de los enunciados en el Reglamento Interno están los siguientes:

- a) Exención de la marca en el reloj digital de entrada y salida para el personal con cargos de jefatura y que hayan tenido un buen record de asistencia y puntualidad.
- b) Permiso con goce de sueldo, de uno hasta ocho días, dependiendo de diferentes situaciones, como nacimiento de un hijo, muerte de un familiar hasta segundo grado de consanguinidad o matrimonio;
- c) En caso de nacimiento de un hijo del empleado o empleada, la División de Recursos Humanos coordinará con la División de Administración el envío de un arreglo floral;
- d) En caso de muerte de un familiar hasta segundo grado de consanguinidad con el empleado el Comité otorgará un monto según la condición económica del empleado;
- e) En caso de segundas nupcias, se otorgarán cuatro (4) días laborables de permiso con goce de sueldo;
- f) Permiso sin goce de sueldo para asumir cargos públicos o estudiar por cuenta propia una carrera profesional o posgrado dentro o fuera del país;
- g) Uniformes anuales otorgados gratuitamente por el Instituto (formar comité para determinar el diseño y cantidad de uniformes a otorgar y otras);
- h) Estabilidad laboral;
- i) El Instituto creará una guardería infantil para beneficio de los hijos de los empleados, hasta seis (6) años de edad;



- j) Se acondicionará un espacio para gimnasio, el cual será utilizado por el personal del Instituto;
- k) Días libres: además de los feriados por ley, al personal de servicios generales que realizan turnos laborales por 24 horas se les debe otorgar un día libre por cambio de turno.

#### 4) **Incentivos económico-sociales**

Entre estos incentivos se pueden mencionar los siguientes:

- a) Incapacidades por enfermedad, por accidente, por accidente de tránsito o por maternidad;
- b) Reconocimiento por parte del Instituto del 80% del costo total por compras de medicamentos, consultas médicas y exámenes de laboratorio para todo el personal, para lo cual el Instituto deberá realizar convenios con farmacias que otorguen medicamentos a mejores precios, determinadas por el Comité de Incentivos;
- c) Reconocer el cincuenta por ciento (50%) del valor total del almuerzo para todo el personal del Instituto;
- d) Pagar el alquiler de una cancha deportiva, dos veces por semana, para que el personal masculino y femenino pueda realizar su práctica y encuentros deportivos, proporcionándoles a la vez los implementos deportivos que sean necesarios;
- e) Otorgar anualmente una agenda con el logo y nombre del empleado;
- f) Defensa legal, en caso de demandas con ocasión del ejercicio de sus funciones al servicio del Instituto;
- g) Bono Navideño para la compra de víveres;
- h) Transporte para que el personal pueda trasladarse a su sede de trabajo desde un punto de la ciudad y viceversa, pasando por la Universidad Nacional para aquel personal que recibe clases en un horario a partir de las 17:00 horas;
- i) Que el Instituto incluya dentro de sus proyectos, la construcción de un edificio de apartamentos ubicado en la Colonia Godoy, para compra o alquiler a sus empleados;



## CAPÍTULO VII INCENTIVOS ESPECIALES

El Instituto de Previsión Militar en base al Reglamento Interno de Trabajo, otorgará a su personal incentivos especiales por haber desarrollado una labor extraordinaria, cuyos resultados generen un beneficio cualitativo y significativo para las finanzas del Instituto.

Para tal efecto se define como gestión especial aquella actividad extraordinaria que se realice fuera de sus funciones normales, así mismo se considerarán gestiones extraordinarias aquellas que superen con creces las metas establecidas y que generen un beneficio adicional a los intereses del Instituto

Para el otorgamiento de estos incentivos especiales se incluirá en el Comité de Incentivos a un miembro de la Junta Directiva nombrado por la misma.

### Procedimiento:

1. Solicitud de Otorgamiento de Incentivo por parte de la División, Unidad Técnica, Comité o Comisión responsable de la gestión especial, dirigida al Comité de Incentivos; para lo cual deberá utilizarse el formato ya establecido (Ver anexo);
2. El Comité analizará la solicitud presentada conforme a los parámetros previamente establecidos en el presente Manual y recomendará a la Gerencia para que ésta sea aprobada por Junta Directiva;
3. La Secretaría General informará al Comité sobre la resolución de Junta Directiva y este a su vez notificará a la parte interesada.

## TIPOS DE INCENTIVOS

De acuerdo a la naturaleza de la gestión extraordinaria se otorgarán cuatro tipos de incentivos, los cuales se detallan a continuación:

- a) Incentivos monetarios;
- b) Incentivos a la Labor Meritoria;
- c) Incentivos Recreativos;
- d) Incentivos de Capacitación Personal.



Los incentivos antes mencionados podrán otorgarse en forma individual o grupal según sea el caso.

- a) **Incentivos monetarios:** son las bonificaciones que el Instituto otorgará por trabajo suplementario, tomando como base para el pago, cuatro salarios mínimos, certificados de compra y obsequios.
- b) **Incentivos a la Labor Meritoria:** Otorgamiento de diplomas de reconocimiento, medallas, placas u otros por la labor extraordinaria realizada.
- c) **Incentivos Recreativos:** consisten en el otorgamiento de viajes a lugares turísticos del país con gastos pagados, pago de membresía a clubes y gimnasios.
- d) **Incentivo de Capacitación Personal:** son todas aquellas capacitaciones que contribuyen al desarrollo personal del empleado.

El presente Manual entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación por la Honorable Junta Directiva y deberá hacerse del conocimiento de los interesados para los efectos correspondientes.

Dado en la ciudad de Tegucigalpa, a los quince días del mes de diciembre del año 2015.

  
GENERAL DE DIVISIÓN  
PRESIDENTE  
JUNTA DIRECTIVA  
  
**FREDY SANTIAGO DÍAZ ZELAYA**  
Presidente Junta Directiva

  
CORONEL DE INFANTERÍA D.E.M.  
  
**JORGE F. CENTENO SARMIENTO**  
Secretario Junta Directiva

**ANEXO:** "Formato de Solicitud Otorgamiento de Incentivo Especial".



	<b>INSTITUTO DE PREVISIÓN MILITAR</b> <b>COMITÉ DE INCENTIVOS DEL IPM</b>
<b><u>" SOLICITUD DE INCENTIVOS PARA EMPLEADOS DEL IPM"</u></b>	
	FECHA DE LA SOLICITUD:
DIRIGIDA A:	
ENVIADA POR:	
MOTIVO DE LA SOLICITUD:	
NOMBRE DEL EMPLEADO(S) A QUIEN SE LE OTORGARÁ EL INCENTIVO:	
NOMBRE DE LA UNIDAD, DIVISIÓN O DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE	
NOMBRE DEL PROYECTO EN EL CUAL PARTICIPA EL EMPLEADO	
FIRMA DEL JEFE DE DIVISIÓN	FIRMA SUB-GERENTE