



## PROYECTO DE BIENESTAR E INCENTIVOS



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ

### BIENESTAR E INCENTIVOS

#### 1. INTRODUCCIÓN

En TRANSMILENIO S.A. cerramos las brechas que no dejan que el “Ser Humano Trabajador” actúe de la misma manera en todos los ámbitos de su vida.

Es inevitable abordar el tema de la pandemia, pues ha modificado la vida de los seres humanos en el planeta, por consiguiente, de nuestros trabajadores. Esta situación nos obliga a tomar medidas transitorias que afectan el desarrollo normal del Proyecto, ya que nuestras actividades se caracterizan en su mayoría por ser grupales, con el distanciamiento social, esto, por ahora, no es posible.

Dada la emergencia sanitaria, el Proyecto de Bienestar e Incentivos 2021 se caracteriza por su flexibilidad, sus actividades están planteadas para que, cuándo superemos la emergencia sanitaria, logremos modificarlas sin que se afecte la esencia misma del Proceso de Talento Humano, cuya finalidad es trascender circunstancias coyunturales y constituirse en un instrumento básico que soporte los cambios organizacionales y logre el mejoramiento de la calidad de la gestión institucional.

El Proceso de Talento Humano integra los Planes de Formación y Desarrollo, Bienestar e Incentivos y el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, en una política orientadora y facilitadora de las actividades desarrolladas en cada Plan, con miras a contribuir al fortalecimiento del conocimiento, las competencias laborales y la calidad de vida laboral de los servidores públicos, integrando al núcleo familiar del trabajador.

El presente Proyecto es un instrumento de mejora continua en el marco del Sistema de Gestión Integral, en donde se busca el aporte al cumplimiento estratégico de los objetivos de nuestra entidad.



## PROYECTO DE BIENESTAR E INCENTIVOS



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ

Se estructura a la luz de la Evolución Integral del Ser Humano, originándose desde sus dimensiones Emocionales, Sociales y/o Espirituales, Prácticas y/o Físicas y, por último, las intelectuales, con el firme propósito de obtener el mayor potencial humano y la felicidad de los servidores públicos de TRASMILENIO S.A.



## PROYECTO DE BIENESTAR E INCENTIVOS



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ

### 2. JUSTIFICACIÓN

El plan de gobierno de la Alcaldía de Bogotá 2020 – 2023 contempla desarrollar programas distritales que incentiven el talento humano y mejoren la productividad laboral y el servicio al ciudadano a través de inversión en el bienestar, formación y capacitación de los servidores públicos al servicio de la ciudad.

Así mismo, el Plan Distrital de Bienestar 2021 y lineamientos para la ejecución y adecuación de los planes de bienestar de las entidades y organismos distritales expresa que:

*“La Política Pública Distrital para la Gestión Integral de Talento Humano – PPDGITH 2019-2030 constituye una promesa de valor para la población bogotana en términos del mejoramiento de la eficiencia institucional y eficacia del accionar de sus entidades y organismos distritales en torno a la garantía de los derechos de la ciudadanía, pero también, expresa el compromiso de las autoridades públicas distritales con la consolidación de espacios laborales incluyentes, libres de discriminación, con condiciones de trabajo digno y decente que reconoce los logros y dignifica la labor de las servidoras y los servidores públicos del Distrito Capital (Documento Conpes 007 de 2019).*

*Este Plan articula el conjunto de prácticas de gestión de los recursos humanos y permite atraer, retener y desarrollar personas con las competencias requeridas para realizar las tareas requeridas, y operar sobre la motivación de las personas y grupos de trabajo promoviendo un desempeño de excelencia y el compromiso con el servicio público; por eso, la administración pública de Bogotá ha venido trabajando en la consolidación de un Modelo de Bienestar sustentado en el concepto de Felicidad Laboral y basado en la psicología positiva, que se centra en el ser humano y su desarrollo integral, volcando su atención hacia 4 ejes de trabajo, que nos llevan al Modelo de Bienestar para la Felicidad Laboral del Distrito Capital y, se estructura a partir del 1. Conocimiento de las fortalezas propias, en las cuales se pueden desarrollar actividades dirigidas al aspecto emocional de los servidores y sus familias, haciendo énfasis en celebraciones, conmemoraciones y eventos de reconocimiento que permitan un aumento significativo de la felicidad en el trabajo. 2. Los Estados mentales positivos, aquí se realizan actividades que le permitan a los servidores y sus familias dar significado a su cotidianidad, a través de programas que fomentan la utilización del tiempo*



## PROYECTO DE BIENESTAR E INCENTIVOS



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ

*libre y el compartir para fortalecer lazos. 3. Propósito de vida, se llevan a cabo actividades dirigidas al aspecto motivacional de los servidores y sus familias, brindando herramientas que faciliten e incentiven buenas prácticas para vivir mejor y más feliz y, por último, 4. Relaciones interpersonales, donde se promueven actividades que fomentan las interacciones positivas en los servidores, tanto consigo mismo como con otros, que les permitan el crecimiento personal, profesional y social”.*

De otro lado, para efectos de bienestar también se contemplan los ejes temáticos que apuntan hacia el ser humano como centro de las preocupaciones del desarrollo y el fortalecimiento de lo público, entre otros, de cuyos objetivos se destacan los principios de igualdad, equidad y diversidad, centradas en el bienestar de las personas, con derechos y obligaciones, con énfasis en la no discriminación y no exclusión; así como la promoción de un trabajo decente, mediante actividades de bienestar, en las que se fomente el ejercicio de las libertades culturales, recreativas y deportivas.

Las organizaciones están dirigidas y estructuradas por el hombre, luego, es necesario comprender que el hombre se desarrolla desde que nace hasta que muere por efecto de los estímulos que continuamente va experimentando en su vivencia, estos estímulos se expresan en sus dimensiones emocionales, sociales y/o espirituales, prácticas y/o físicas e intelectuales. Si abordamos desde allí el Proyecto de Bienestar e Incentivos, este cumplirá un propósito claro que redundará en la calidad de vida del trabajador.

De otro lado, entre las principales acciones, determinadas por la Guía Técnica General de Promoción, Prevención e Intervención de los Factores Psicosociales y sus efectos en población trabajadora, expedida por el Ministerio del Trabajo, encontramos, entre otras:

- El fomento de actividades educativas, deportivas, recreativas y culturales
- Fomento de estilos de vida saludable
- Manejo eficaz del tiempo
- Desarrollo y fortalecimiento de la resiliencia en el ambiente laboral.
- Entrenamiento en el manejo de la ansiedad y el estrés



## PROYECTO DE BIENESTAR E INCENTIVOS



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ

- Promoción de la salud mental y prevención del trastorno mental en el trabajo
- Aprovechamiento integral de habilidades y destrezas individuales
- Fomento de la calidad de las relaciones familiares
- Desarrollo de estrategias de afrontamiento
- Actividades de preparación para la pensión
- Implementación de la modalidad del teletrabajo

Para toda organización es un reto y un compromiso el desarrollo de su potencial humano, entendiendo que cada vez es mayor la exigencia en el logro de los niveles de desempeño.

Las actividades de educación, recreación, deporte, cultura y crecimiento personal, originadas en un completo y verdadero programa, son poderosas herramientas que contribuyen al equilibrio funcional del servidor público y su núcleo familiar, propiciándole experiencias de reconocimiento de sus capacidades, habilidades, destrezas, creatividad y libertad, conducentes a lograr su participación, comunicación e interacción en la búsqueda de una mayor socialización y desarrollo de su potencial.

El bienestar laboral de los servidores públicos debe entenderse, por todos los integrantes de una organización, como la búsqueda de la calidad de vida en general, que corresponda a su dignidad humana. Sin embargo, la calidad de vida laboral es solo uno de los aspectos del conjunto de efectos positivos que el trabajo bien diseñado produce, tanto para la organización como para cada uno de los trabajadores. Según la Organización Mundial de la Salud la calidad de vida es: *"la percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes. Se trata de un concepto muy amplio que está influido de modo complejo por la salud física del sujeto, su estado psicológico, su nivel de independencia, sus relaciones sociales, así como su relación con los elementos esenciales de su entorno"*.

TRANSMILENIO S.A. motiva, incentiva, reconoce y premia el desempeño excelente de los trabajadores.

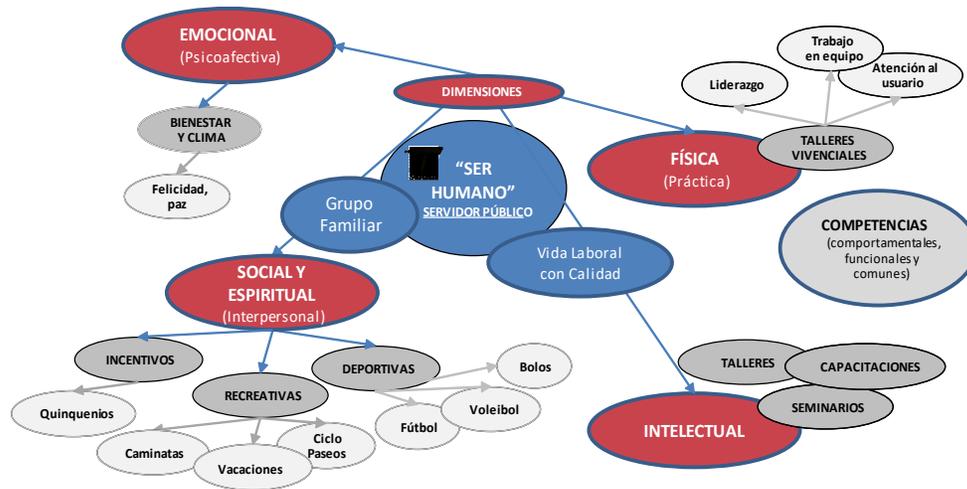


FIGURA 1

Este proyecto busca dinamizar el ciclo de formación integral del servidor público, teniendo como base sus dimensiones humanas, las obligaciones de norma, la

esencia de las actividades y el continuo seguimiento a su desarrollo, ver Figura 1.

✓ **Dimensión Emocional y/o Psicoafectiva:** Todos los seres humanos basan su existencia en sentirse, “¿soy valorado por los demás?, ¿soy capaz de hacer cosas?, ¿soy honesto y transparente?, ¿qué tan convincente soy?”. La respuesta se traduce en la “autoestima” que depende en gran manera del conocimiento que tenga el ser humano de sí mismo, del respeto que se deba, de su capacidad de reflejarse en un espejo e identificarse realmente, de despojarse de las máscaras que a través de la vida se ha obligado a ponerse.

Si el hombre puede definirse y reconocer sus fortalezas, sus debilidades, sus capacidades, sus aptitudes, sus temores, entre muchas otras características, logrará mantener su autoestima blindada ante las adversidades y situaciones que no puede controlar.



## PROYECTO DE BIENESTAR E INCENTIVOS



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ

- ✓ **Dimensión Social y Espiritual:** Toda acción del ser humano debería originarle un momento de reflexión que le permita en su siguiente interacción en comunidad o en las diferentes culturas, expresarse o relacionarse con mayor seguridad. El cerebro humano está diseñado para establecer relaciones de sinergia que le permiten vivir en comunidad y establecer nichos sociales, así lo menciona Daniel Goleman<sup>1</sup> en su libro “Inteligencia Social”. Entonces, la dimensión social es la capacidad del hombre para relacionarse e interactuar en la sociedad, dándole sentido a la interrelación humana.
- ✓ **Dimensión Práctica y/o Física:** El estudio de la motricidad humana ha logrado establecer que el movimiento o la praxis, asegura la evolución del hombre, se podría decir que la dimensión practica y/o física es la capacidad, habilidad y o destreza para realizar un oficio o labor.
- ✓ **Dimensión Intelectual:** Durante el desarrollo y el crecimiento del ser humano se establecen etapas de maduración del cerebro, este proceso unido a la cultura y a los diferentes estímulos le da al cerebro la capacidad de analizar, describir, problematizar, y sintetizar los diferentes saberes que lo conducirán a un mayor conocimiento.

---

<sup>1</sup> INTELIGENCIA SOCIAL, Daniel Goleman, Editorial Planeta Mexicana S.A., 2009



## PROYECTO DE BIENESTAR E INCENTIVOS



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ

### 3. MARCO ESTRATÉGICO

El proyecto de Bienestar e Incentivos se enmarca de acuerdo con el Plan Estratégico de TRANSMILENIO S.A., establecido mediante Acuerdo 004 de 2015 y actualizado por el Acuerdo 07 de 2019, el cual determinó:

#### **PROPÓSITO SUPERIOR**

En el 2036, todo habitante de Bogotá podrá acceder, a menos de 1 km de distancia de donde se encuentre, al Sistema Integrado de Transporte Público masivo bajo estándares de calidad, dignidad y comodidad.

#### **MISIÓN**

Gestionar el desarrollo del Sistema Integrado de Transporte Público en Bogotá, en el marco del Plan Maestro de Movilidad, con estándares de calidad, dignidad y comodidad, con criterios de intermodalidad, con sostenibilidad financiera y ambiental, con una orientación hacia el mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios y procurando la integración de la ciudad con la Región.

#### **VISIÓN**

En el 2023, el Sistema Integrado de Transporte Público gestionado por TRANSMILENIO S.A. tendrá cobertura en toda la ciudad. La sostenibilidad operacional, financiera y ambiental de este Sistema estará asegurada mediante políticas públicas Distritales y Nacionales de movilidad y fuentes de financiamiento determinadas por las autoridades competentes.

#### **SEXTO LINEAMIENTO CORPORATIVO**

Nuestro actuar corporativo se desarrollará con base en el funcionamiento armónico de nuestra cadena de valor, en procesos y procedimientos eficaces y autoregulados, y en una permanente búsqueda de la excelencia como entidad contratante y ente gestor del Sistema Integrado de Transporte Público.



## PROYECTO DE BIENESTAR E INCENTIVOS



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ

### 4. OBJETIVO DEL PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Gestionar y adelantar la formulación, implementación y evaluación de los planes, programas, proyectos y/o estrategias institucionales relacionadas con la gestión del Talento Humano en términos normativos, promoviendo el trabajo digno y el fortalecimiento institucional.

#### 4.1. OBJETIVO GENERAL DE BIENESTAR E INCENTIVOS

Generar condiciones para el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de los Servidores Públicos y su grupo familiar, mediante la implementación de las actividades que contribuyan a incrementar los niveles de satisfacción y sentido de pertenencia de los servidores con la Empresa en el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales.

#### 4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE BIENESTAR E INCENTIVOS

- 4.2.1. Intervenir a través de acciones participativas, basadas en la promoción y la prevención, a la construcción de una mejor calidad de vida, en los aspectos educativo, recreativo, deportivo y cultural de los Servidores Públicos y su grupo familiar.
- 4.2.2. Implementar los incentivos, estímulos, beneficios y/o reconocimientos que promuevan el buen desempeño y la satisfacción de los Servidores Públicos.
- 4.2.3. Contribuir al desarrollo de condiciones en el ambiente de trabajo que favorezcan la creatividad, la identidad y la participación de los Servidores Públicos.
- 4.2.4. Contribuir al mejoramiento del clima organizacional de la Entidad.
- 4.2.5. Proporcionar orientación a los Servidores Públicos que están a punto de completar los requisitos de edad y/o tiempo de servicio para pensionarse para la adaptación a su nueva etapa, posterior a su desvinculación de la Entidad.



## PROYECTO DE BIENESTAR E INCENTIVOS



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ

### 5. ESTRATEGIAS

#### 5.1. BIENESTAR E INCENTIVOS.

- 5.1.1. Identificación de los beneficiarios o segmentos poblacionales para cada una de las actividades que se tienen previstas en el Proyecto.
- 5.1.2. Socialización y divulgación de las actividades definidas en el Proyecto.
- 5.1.3. Comunicación y coordinación con las entidades y empresas que contribuyen al desarrollo del Proyecto (Caja de compensación, ARL, entre otros).
- 5.1.4. Atención personalizada a los Servidores Públicos sobre las inquietudes y servicios que se prestan desde el Programa de Bienestar.



## PROYECTO DE BIENESTAR E INCENTIVOS



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ

### 6. DIAGNÓSTICO

El Proyecto de Bienestar ejecutado en el año 2020 tuvo una ejecución del 100%, con un total de 49 actividades, hasta el mes de marzo alcanzamos a realizar algunas actividades presenciales, cuando vino la emergencia sanitaria nos vimos obligados a ajustar y desarrollar el proyecto, dándole paso a las actividades virtuales.

Una de las actividades que tuvo mayor aceptación fue el detalle de enviar a los hogares de los trabajadores un detalle, acompañado de un “abrazo en la distancia” para toda la familia, en momentos en que el confinamiento nos sorprendía.

Logramos desarrollar con éxito las actividades físicas para la salud, participación en maratones virtuales, entrega de incentivos y algunas actividades recreativas, por primera vez se realizó un festival recreativo de fotografía con el celular, todos con un componente pedagógico que busca la integración armónica de los trabajadores y en ocasiones la vinculación de su núcleo familiar.

Dentro de esta misma línea virtual, trabajadores de diferentes áreas participaron en los talleres de parejas, campamento de adolescentes, vacaciones recreativas, a lo cual se suma la conmemoración de fechas especiales como el día de la familia, el reconocimiento de un detalle a cada trabajador el día de su cumpleaños y el cierre de gestión.

De acuerdo con los resultados de las encuestas aplicadas al finalizar cada una de las actividades ejecutadas, se puede evidenciar una participación del 100% de los trabajadores de TMSA, arrojando un nivel de satisfacción del 94%.

En el mes de enero 2021 se realizó una encuesta entre los trabajadores, con el objetivo de conocer sus preferencias frente al Proyecto de Bienestar e Incentivos para este año.



## PROYECTO DE BIENESTAR E INCENTIVOS



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ

El 98,5% de los encuestados afirmó su participación en las actividades de bienestar, cito textualmente algunas de las opiniones:

*“Porque estas actividades permiten un cambio en la rutina e incentivan la interacción tanto con los compañeros de trabajo, como con la familia, en escenarios diferentes”. “Es una gran oportunidad que nos da la empresa para realizar deporte y compartir con la familia”. “Me parece que estas cosas fortalecen nuestro crecimiento personal”. “es un momento para compartir con compañeros de otras áreas de la entidad”. “Considero que estas actividades bajan los índices de stress”. “Considero que la entidad se esfuerza en la realización de actividades, las cuales motivan nuestra participación”. “Se han vinculado actividades en las cuales puede participar el empleado con la familia de manera independiente para cada trabajador, es decir cada cual planea la fecha de su actividad familiar, no de manera masiva”. “me parece importante el relacionamiento con mis compañeros de trabajo y sus familias”. “Porque son actividades pensadas en nuestro bienestar”. “Son actividades que me han generado felicidad pues he podido compartir con mi núcleo familiar espacios de felicidad que me ha brindado la empresa”.*

Ante la pregunta, ¿En cuál de las siguientes actividades le gustaría participar en este 2021?, las respuestas estuvieron muy parejas, el 16 % de los encuestados afirmo que participaría en realizar actividad física mediante el convenio con diferentes gimnasios, el 15% en el convenio 50/50 que se tiene con Compensar, el 14% en actividades que incluyan el grupo familiar. También, las actividades culturales, recreo deportivas y los entrenamientos obtuvieron en promedio un 10%. La aceptación más baja fue para las actividades virtuales, con un 6%. Llama la atención que el 54% de los trabajadores no participaría en competencias interempresariales.

Una inquietud que siempre se ha planteado es si las actividades que realiza la empresa están dirigidas a todos los trabajadores de TMSA, el 84% considera que sí. Asimismo, el 70% afirma que las actividades del Proyecto de Bienestar son suficientes para los trabajadores.

A la pregunta, ¿Qué actividad específica le gustaría que se incluyera en el Proyecto de Bienestar e Incentivos 2021?, los trabajadores consideran los talleres virtuales de cocina, temas relacionados con la superación personal, bolos en familia y atención especial en la pandemia.



## PROYECTO DE BIENESTAR E INCENTIVOS



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ

El 29% de la población que respondió la encuesta, afirmó que le gustaría actividades para compartir en familia, seguidos por la “felicidad” con un porcentaje de 18%, como respuesta a la pregunta, ¿Por cuál de estos motivos participaría en las actividades de Bienestar?

Por último, para la pregunta, ¿Qué actividades considera deben tener prioridad en el Proyecto de Bienestar e Incentivos 2021?, el orden de preferencia fue: 1. Actividades de integración, 2. Actividades deportivas, 3. Fortalecimiento del clima laboral, 4. Programas de autocuidado, 5. Pre pensionados, 6. Ferias de vivienda y 7. Charlas motivacionales.

Todas estas situaciones, adicionadas con la clasificación de las acciones de promoción, prevención e intervención de factores de riesgo psicosocial y efectos asociados, la Convención Colectiva de Trabajo vigente fueron abordadas y tenidas en cuenta al elaborar el Proyecto de Bienestar e Incentivos 2021, el cual, como se dijo en la introducción de este documento, contempla la flexibilidad de su cronograma para ejecutarlo al de acuerdo a las indicaciones que se vayan dando desde el Gobierno Nacional, frente a la pandemia.

Por último, es preciso indicar que se cuenta con un presupuesto aprobado para la vigencia 2021 de 901 millones.



## PROYECTO DE BIENESTAR E INCENTIVOS



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ

### 7. DESARROLLO DEL PROYECTO BIENESTAR E INCENTIVOS

Es importante resaltar que el diseño del Proyecto tuvo como eje principal el trabajador de TMSA, dada la continuidad de las medidas de autocuidado por el Covid-19, en el I Semestre continuaremos con actividades permitidas por la emergencia, como afiliación a los diferentes gimnasios, el reconocimiento de los cumpleaños, entre otros. Para el II Semestre dejaremos las actividades presenciales más destacadas y apreciadas por los trabajadores, como el taller de parejas, las vacaciones, el campamento de los jóvenes, igualmente, todas las actividades tienen un componente pedagógico y en cada una de ellas se observan detalles que le aportarán al desarrollo de sus competencias y habilidades. De igual forma y con el fin de lograr una sinergia con el área de Seguridad y Salud en el Trabajo en lo referente a las acciones de promoción, prevención e intervención, estas son tenidas en cuenta en nuestros planteamientos.

En las actividades presenciales donde el cupo sea limitado, se aceptarán inscripciones hasta una fecha determinada (no se aceptarán inscripciones posteriores a la fecha establecida) y se sortearán los cupos entre los inscritos.

Así mismo, cuando las actividades incluyan el grupo familiar del trabajador, los listados de inscritos se validarán con la información suministrada, en el formato de bienes y rentas de cada año.

#### 7.1. MATRIZ BIENESTAR E INCENTIVOS

Cuadro Matriz de Bienestar e Incentivos, ver Anexo 1.



## PROYECTO DE BIENESTAR E INCENTIVOS



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ

### 8. INDICADORES

#### 8.1. Indicador de Eficacia

Fórmula:  $\frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Actividades programadas}} = X\%$ , equivalente al 10%

#### 8.2. Indicador de Cobertura

Fórmula:  $\frac{\text{Trabajadores participantes}}{\text{Trabajadores programados}} = X\%$ , equivalente al 10%

#### 8.3. Indicador de Satisfacción

Fórmula:  $\frac{\text{No. Encuestas calificadas bueno o excelente}}{\text{No. Encuestas respondidas}} = X\%$ , equivalente al 30%

#### 8.4. Indicador de Felicidad

Fórmula:  $\frac{\text{No. Encuestas que generaron felicidad}}{\text{No. Encuestas respondidas}} = X\%$  equivalente al 25%

#### 8.5. Indicador de Productividad

Fórmula:  $\frac{\text{No. Encuestas que generaron productividad}}{\text{No. Encuestas respondidas}} = X\%$  equivalente al 25%

#### 8.6. Indicador Final y/o Resultado Ponderado

La sumatoria de los 5 componentes, ver figura 1, en sus pesos o valores porcentuales indicados, será la información que se tendrá en cuenta para los diferentes informes y documentos pertinentes, ver Figura 3.



# PROYECTO DE BIENESTAR E INCENTIVOS



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ

ENERO 2021										
ÍTEM	FÓRMULAS	DATOS ACTIVIDADES	RESULTADO OPERACIÓN	VALOR PORCENTUAL	RESULTADO INDIVIDUAL	RESULTADO PONDERADO				
1	ACTIVIDADES EJECUTADAS	1	100	10%	10%	100%				
	ACTIVIDADES PROGRAMADAS	1								
2	TRABAJADORES ASISTENTES	1	100	10%	10%		100%			
	TRABAJADORES PROGRAMADOS	1								
3	No. ENCUESTAS CALIFICADAS BUENO O EXCELENTE	1	100	30%	30%			100%		
	No. ENCUESTAS RESPONDIDAS	1								
4	No. ENCUESTAS QUE GENERARON FELICIDAD	1	100	25%	25%				100%	
	No. ENCUESTAS RESPONDIDAS	1								
5	No. ENCUESTAS QUE GENERARON PRODUCTIVIDAD	1	100	25%	25%					100%
	No. ENCUESTAS RESPONDIDAS	1								

Figura 3

## 9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

### 9.1. Cronograma Programa de Bienestar e Incentivos –2021, ver Anexo 2.

  
**ALBERTO MUÑOZ CAAMAÑO**  
 Profesional Bienestar e Incentivos

  
**JOSÉ GUILLERMO DEL RÍO BAENA**  
 Director Corporativo

ELABORÓ: Profesional Bienestar e Incentivos

V.B. Profesional Especializado de Talento Humano 