

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 1 de 43



**SUPERINTENDENCIA
DE SOCIEDADES**

**MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y
MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR**

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 2 de 43

Tabla de contenido

PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD.....	3
SECCIÓN 1: OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN DEL MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO efr	3
1.1 OBJETO	3
1.2 ALCANCE.....	3
1.3 OBJETIVO ESTRATEGICO / TALENTO HUMANO	3
SECCIÓN 2: GENERALIDADES.....	4
2.1 DOCUMENTOS RELACIONADOS.....	4
2.2 NORMAS Y OTROS ELEMENTOS PARA CONSULTA	4
2.3 DEFINICIONES.....	5
2.4 ACRÓNIMOS.....	8
SECCIÓN 3: DESARROLLO DEL Modelo efr	8
3.1 PREMISAS Y PRINCIPIOS	8
3.2 COMPROMISO DE LA ORGANIZACIÓN.....	8
COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN.....	9
3.3 DESIGNACIÓN DEL/LA RESPONSABLE.....	10
3.4 DIAGNÓSTICO EFR INICIAL	10
3.5 EL CICLO DE MEJORA CONTINUA (PDCA) EN EL MODELO EFR.....	11
3.5.1 Diseño y Planificación	12
3.5.2 Desarrollo e implantación	31
3.5.3. Seguimiento y medición de resultados	38
3.5.4 Evaluación de Resultados	41
FINALIZACIÓN CICLO PDCA	42
CONTROL DE CAMBIOS.....	43

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 3 de 43

MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR

PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD

La Superintendencia de Sociedades es un organismo técnico, adscrito al ministerio de Comercio, Industria y Turismo con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio mediante el cual el presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, así como las facultades que le señala la ley en relación con otros entes, personas jurídicas y personas naturales.

SECCIÓN 1: OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN DEL MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO efr

1.1 OBJETO

El objeto de esta Guía de Implementación y mantenimiento del Modelo efr es facilitar una adecuada descripción del Modelo, de conformidad con los requisitos aplicables a la norma de referencia (*documento normativo efr 1000-1 edición 5. Modelo para la gestión de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral - grandes y medianas entidades*).

1.2 ALCANCE

El presente manual aplica a toda la planta de personal de Bogotá e intendencias regionales de la Superintendencia de Sociedades.

1.3 OBJETIVO ESTRATEGICO / TALENTO HUMANO

La conciliación en el ámbito laboral es un asunto estratégico para las organizaciones pues impacta de manera significativa a sus resultados a través de numerosas variables como la reputación, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la sostenibilidad, el compromiso, la eficiencia retributiva, la diversidad o igualdad de oportunidades y el bienestar y salud organizativas (FUNDACION MASFAMILIA, 2021). Es por esto, que la Superintendencia de Sociedades con el fin de construir una

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 4 de 43

cultura de alto rendimiento, adelanta el proceso de implantación y certificación como Entidad Familiarmente Responsable (efr).

SECCIÓN 2: GENERALIDADES

2.1 DOCUMENTOS RELACIONADOS

A continuación, se relacionan los documentos internos asociados a la gestión del Modelo efr.

- Plan Estratégico de Talento Humano
- Plan de Bienestar e Incentivos Institucionales
- Plan de Previsión de Recursos Humanos
- Plan Anual de Vacantes
- Plan Anual de Trabajo de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Plan Institucional de Capacitación
- GTH-G-012 Guía de Nómina
- GTH-PR-036 Otorgamiento de prima por dependiente
- GTH-M-002 Manual para Conceder Permisos a los Funcionarios
- GTH-M-003 Manual de Teletrabajo
- GTH-M-006_Manual del Seguridad y Salud en el Trabajo
- GTH-PL-001_Plan de Salud y Seguridad en el Trabajo
- GTH-PR-012 Gestión del acuerdo para Plan Complementario Especial de Salud
- GTH-PR-019 Procedimiento Crédito de Vivienda
- GTH-PR-024 Procedimiento Jornada Laboral Flexible
- GTH-PRO-004 Programa de Estilos de Vida Saludable
- GTH-PRO-005 Programa de Incentivos
- GTH-PRO-008 Programa de Vigilancia Epidemiológica de Factores de Riesgo Psicosocial
- GTH-RE-001 Reglamento Comité de Convivencia Laboral

2.2 NORMAS Y OTROS ELEMENTOS PARA CONSULTA

El listado de documentos normativos efr, normas, anexos, suplementos y guías puede consultarse actualizado en la página web de Fundación Másfamilia (www.masfamilia.org).

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 5 de 43

Para la correcta implantación de la norma se señalan los siguientes anexos y documentos:

- Anexo normativo efr 1000-10 ed. 5.1. Alcance contenido y estructura de los indicadores asociados al Modelo efr.
- Anexo normativo efr 1000- 11 ed. 5. Alcance contenido y estructura de las medidas efr en el ámbito del Modelo efr 1000.
- Anexo normativo efr 1000-12 ed. 5. Diagnóstico efr. La voz del empleado. Porcentaje de encuestas y entrevistas para la elaboración de un diagnóstico efr.
- Anexo normativo efr 1000- 16 ed. 5. de las medidas efr en el ámbito del Modelo efr 1000.
- Anexo normativo efr 1000- 17 ed. 5. Estimación de la inversión en conciliación de acuerdo con el Modelo efr 1000.
- Anexo normativo efr 1000-13 ed. 5. Perfiles, competencias del responsable de la gestión efr (gerente/ manager) y del auditor interno efr en el ámbito del Modelo efr 1000.
- Anexo normativo efr 1000-14 ed. 5. Suspensión, retirada y cancelación de la certificación efr.
- Documento normativo efr 1000-1 ed. 5 (grandes y medianas entidades). Modelo para la gestión de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

2.3 DEFINICIONES

Certificación

Acción por la cual se asegura que un determinado producto, servicio u organización cumple con las exigencias marcadas por los criterios que apliquen. En este caso, los documentos normativos efr 1000 que resulten de aplicación.

A efectos del Modelo efr, el modelo de certificación es llevado a cabo por entidades de certificación acreditadas y previamente autorizadas por Fundación Másfamilia.

Conciliación de la vida familiar y laboral

Denominación atribuida genéricamente al conjunto de actuaciones relacionadas con el fomento y el apoyo para el equilibrio de la vida personal, familiar y laboral de los ciudadanos. Está referida por tanto a situaciones de empleo, normalmente

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 6 de 43

remunerado, y que tratan de facilitar desde la entidad primero y desde el resto de la sociedad después medidas de todo tipo para potenciar y mejorar el mencionado equilibrio, sin menoscabo de la eficiencia y productividad en el empleo.

Diagnóstico

Estudio de la situación actual en que se encuentra la entidad que desea avanzar en la cultura efr a través del cual se determinan los puntos fuertes y débiles al respecto, teniendo en cuenta a los empleados y otras partes de interés, así como la estrategia y el entorno competitivo.

Documento normativo o norma

Documento que establece un conjunto de especificaciones para la certificación, directrices, criterios y requisitos en virtud de los cuales se debe estructurar y adecuar la gestión de una organización tanto en su totalidad como en un área específica.

Empresa Familiarmente Responsable

Inicialmente acrónimo de Empresa Familiarmente Responsable. Hace referencia a un nuevo paradigma de gestión en la entidad, que, dentro de sus distintos ámbitos de acción, asume la conciliación de la vida familiar y laboral, así como la igualdad de oportunidades y el apoyo a la familia como actividades inherentes e integrantes de su cultura y misión, generando por ello ventajas competitivas a través de un adecuado liderazgo y estilo de dirección. Especialmente el referido directamente a las personas y que se traduce en más prácticas de gestión operativas y concretas que se pueden percibir, medir y auditar por las distintas partes de interés y especialmente por entidades de certificación.

Entidades de certificación acreditadas

Organizaciones de tercera parte acreditadas y encargadas de realizar las evaluaciones del cumplimiento de estándares y requisitos establecidos por los documentos normativos efr 1000 y quienes determinan si pueden o no ser certificadas, a través de métodos y herramientas como la auditoría y la evaluación.

Indicadores EFR

Conjunto de indicadores que una vez definidos deben servir para monitorizar la gestión que se realiza, los avances o retrocesos que se obtienen y que permiten

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 7 de 43

realizar estimaciones futuras basadas en la información a tiempo real.

En el documento normativo efr 1000-1 figura una relación de indicadores efr que como mínimo deben medirse y seguirse.

Indicadores GRI

Conjunto de indicadores desarrollados por Global Reporting Initiative que son la base fundamental de los informes de sostenibilidad para la comunicación con las partes interesadas. Estos indicadores permiten hacer un seguimiento y control evolutivo de la gestión de los aspectos económicos, sociales y ambientales de una organización.

Informe de diagnóstico

Informe previo de cualquier actividad para evaluar el estado en que se encuentra. En el caso efr, debe permitir criterios sobre sus conclusiones al mejor diseño posible del Modelo efr.

Modelo efr

Modelo de gestión que busca un cambio de paradigma en la gestión entidad, en tanto t en cuanto pretende la adopción por parte de la dirección de la entidad de compromisos con sus empleados y especialmente con las necesidades familiares de estos, sin detrimento de la eficiencia y productividad en la entidad. Este modelo se basa en el Círculo Deming de la mejora continua (PDCA), así como en otros principios universales del *management*.

Representante de la dirección en materia efr

Miembro de la alta dirección de una entidad sobre el que recae la responsabilidad principal para liderar, organizar y ejercer de interlocutor en las cuestiones referentes a la efr.

Responsabilidad social entidad o corporativa

De acuerdo con el *Libro Verde* de la Unión Europea es “La integración voluntaria por parte de las entidades de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.

Resultados efr

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 8 de 43

Logros obtenidos por la entidad en términos efr y que provienen de la medición de los indicadores de la gestión familiarmente responsable de la organización y que permiten establecer áreas de mejora.

Soportes efr (organizativos, procesos, indicadores, registros)

Documentos, procedimientos, planes, programas y estructuras que dan forma al Modelo efr y que reflejan la información necesaria para controlar la evolución de las políticas y objetivos efr.

2.4 ACRÓNIMOS

efr: Empresa Familiarmente Responsable/Entidad Familiarmente Responsable

GRI: Global Reporting Initiative. Organización desarrolladora de la batería de indicadores a considerar en la elaboración de un informe de sostenibilidad.

PDCA (mejora continua): Plan-Do-Check-Act. Modelo de mejora continua en la gestión de una organización.

RS: Responsabilidad Social

SECCIÓN 3: DESARROLLO DEL Modelo efr

3.1 PREMISAS Y PRINCIPIOS

El Modelo efr que a continuación se desarrolla ha sido concebido sobre la base de las siguientes premisas y principios:

- Profesionalidad
- Visión estratégica de largo plazo
- Transparencia y credibilidad
- Flexibilidad y evolución
- Voluntariedad

3.2 COMPROMISO DE LA ORGANIZACIÓN

Se entiende por compromiso la expresión de la visión de la alta dirección en relación con una cultura efr en el contexto de la organización.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 9 de 43

Para ello se ha suscrito el Compromiso de la Dirección el cual se comunica dentro de la organización a través de medios electrónicos y se encuentra accesible para consulta en el sitio efr de la entidad: <http://intranet/SG/GAP/Paginas/EFR.aspx>.

COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

La alta dirección de la Entidad respalda y se compromete a implementar el Modelo efr que permitirá a la Superintendencia de Sociedades obtener la certificación en conciliación que nos acredita como una Entidad Familiarmente Responsable, donde se destaca la cultura de conciliación y el liderazgo, sustentado en confianza de las partes y compromiso y responsabilidad de los funcionarios, como aspectos fundamentales para el logro de los resultados institucionales esperados.

La implantación del Modelo efr para la gestión de la conciliación según la norma 1000-1 (Edición 5), como la certificación de Conciliación que concede la Fundación Masfamilia, es con alcance a la planta de personal de la ciudad de Bogotá D.C. y de las Intendencias Regionales de la Entidad.

El Comité de Dirección designa a quien ocupe el cargo de director de Talento Humano como la persona responsable de la Dirección de la gestión efr, quien, con su liderazgo y competencias directivas, orientará la puesta en marcha del Modelo efr y los procesos de recertificación con un trabajo fundamentado en la gestión de la conciliación según la norma 1000-1 (edición 5) como una práctica de excelencia laboral.

Como la responsable de la gestión del Modelo efr o mánager efr es designado quien ocupe el cargo de coordinador del Grupo de Desarrollo de Talento Humano, quien movilizará la gestión de la organización en su proceso de avance y maduración del Modelo efr y su consolidación por su mejora continua.

La gestión por emprender de ambos funcionarios será palanca para robustecer el compromiso de la alta dirección para promover la cultura de la conciliación en la entidad como una efr.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 10 de 43

Por su parte, el equipo efr estará integrado por funcionarios de la Dirección de Talento Humano y por quien esta designe de la Oficina Asesora de Planeación y del Grupo de Comunicaciones; equipo que apoyará la gestión global efr en la Superintendencia de Sociedades.

Las funciones de ambas personas responsables están documentadas en el apartado 3.5.1.5 Elemento 5. Soportes.

Elemento 5 (a) organizativos

3.3 DESIGNACIÓN DEL/LA RESPONSABLE

Como consecuencia inmediata y necesaria del compromiso anteriormente definido, la entidad asigna a una persona funcionaria responsable interna del proyecto efr. De tal modo que en la Superintendencia de Sociedades es la directora de Talento Humano; estará encargada de liderar, organizar y ejercer la interlocución principal del Modelo.

Dicha designación queda indicada en los soportes organizativos del Modelo y su nombramiento se comunica a la organización a través de medios electrónicos, información que es accesible para la consulta en el sitio efr de la entidad: <http://intranet/SG/GAP/Paginas/EFR.aspx>

Esta persona responsable recibe formación en la norma efr 1000-1 (ed.5) y en sus anexos normativos, enfocada en la gestión interna del Modelo efr.

3.4 DIAGNÓSTICO EFR INICIAL

El diagnóstico efr inicial permite obtener una fotografía del estado actual de la entidad al identificar, analizar y evaluar sus puntos fuertes y débiles, así como sus oportunidades y amenazas en el ámbito de la conciliación y del Modelo efr.

El diagnóstico debe contener y dar respuesta a los siguientes requisitos y características que se evidenciarán a través del *Informe Diagnóstico efr Inicial* y que incluye las principales conclusiones de los aspectos del diagnóstico efr, así como, y de forma complementaria, otros documentos o análisis que la entidad considere

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 11 de 43

relevantes para posicionarse y definir la estrategia y prácticas de gestión de la conciliación en el ámbito del Modelo efr, en tópicos como los siguientes.

- *Cumplimiento con la legislación vigente y vinculante.* Revisión del cumplimiento de la organización en materia laboral.
- *Análisis de puestos de trabajo.* Revisión de los puestos de trabajo susceptibles de medidas efr.
- *Análisis de la gestión de la conciliación.* La mayoría de las organizaciones cuentan con elementos y contenidos efr, diseñados y concebidos por otros modelos. Se deben evaluar estos procesos para determinar su eficacia y proponer su continuidad y/o evolución.
- *Voz del colaborador (a).* Consulta de sus expectativas y necesidades frente al ámbito de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y de la oferta de conciliación.
- *Voz de la dirección.* Consulta de sus expectativas, necesidades y lineamientos organizacionales en el ámbito de la conciliación y la gestión del Modelo efr.
- *Voz del mercado.* Exploración de organizaciones similares para determinar las mejores prácticas en el ámbito de la conciliación y de condiciones laborales. No es requisito para la certificación inicial.
- La metodología utilizada para la consulta de las voces es a través de muestra cualitativa (entrevista) y muestra cuantitativa (encuestas), cuyos resultados quedan consignados en el *Informe Diagnóstico efr Inicial*. Este documento es comunicado por parte de la dirección de la gestión efr a la alta dirección de la organización.

3.5 EL CICLO DE MEJORA CONTINUA (PDCA) EN EL MODELO EFR

El Modelo efr está concebido como un proceso de gestión basado en el Círculo Deming de la mejora continua PDCA (Plan, Do, Check, Act) o PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) y adaptado a las necesidades concretas de un proceso de estas características.

A continuación, se identifican los requisitos considerados clave de los distintos elementos.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 12 de 43



Figura No. 1 ciclo PDCA de mejora continua

Fuente: Anexo normativo efr 1000-10 de 5. Fundación Másfamilia

3.5.1 Diseño y Planificación

3.5.1.1 Elemento 1. Liderazgo y cultura

El liderazgo que la iniciativa efr propone consolidar en una organización que ha emprendido el camino de hacer de la gestión de la conciliación en su ámbito laboral un pilar de su estrategia de dirección y desarrollo de las personas, y palanca que aumenta el compromiso del equipo humano que la integra, impacta de forma positiva el desempeño global para una mayor competitividad y productividad.

La iniciativa efr en contexto de la gestión de la conciliación en el ámbito laboral como es el Modelo de Entidad Familiarmente Responsable (efr) cuya metodología de gestión, evaluación y seguimiento le permite a la organización establecer medidas motivadas por un liderazgo contemporáneo y conciliador para que el funcionario armonice su ámbito de vida profesional con el personal y familiar.

Lo anterior hace posible afirmar que el Modelo efr al integrarse a la cultura organizacional a todos los niveles en su desarrollo, requiere de una apuesta decidida

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 13 de 43

de la dirección cuyo compromiso pone de presente un estilo de gobierno que se caracteriza por ser respetuoso y facilitador de dicha conciliación en la vida de los funcionarios (as) y sus entornos esenciales.

El compromiso de los líderes efr involucra su visión de mediano y largo plazos en el contexto de la organización para que sean los principales transmisores de comportamientos directivos que generan confianza, orgullo e identidad de los equipos que, bajo su cargo, llegan a vivir experiencias positivas que incrementan su calidad de vida.

3.5.1.2 Elemento 2. Definición y orientación estratégica

Se define el concepto de conciliación para la entidad y la orientación estratégica que se desea adoptar, orientado a un ciclo de tres años (ciclo de mejora continua para la recertificación) de la siguiente forma:

- * Definición de conciliación de la Superintendencia de Sociedades

“Para quienes integramos a la Superintendencia de Sociedades la gestión de la conciliación en el trabajo es política orientada a promover el bienestar y el desarrollo integral del talento humano, por el balance de nuestra vida personal y familiar con la laboral. Este cometido se basa en los valores institucionales y es parte de la cultura de responsabilidad social de nuestra entidad.

Esta política fomenta diálogo, respeto, confianza y empatía entre nuestros líderes y equipos, al comprenderse la importancia de brindar cuidado a las personas y establecer acuerdos, lo que redundará en una mejor convivencia laboral y en un desempeño superior y productivo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Superintendencia.

Gestionar la conciliación por el Modelo de Entidad Familiarmente Responsable (efr) es fuente de vida plena con impacto positivo en nuestras condiciones físicas y psicosociales; en el modo como cumplimos con compromiso y satisfacción con las responsabilidades del cargo, para sumar a un ambiente laboral positivo como fundamento de nuestro bienestar y las competencias institucionales de la entidad”.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 14 de 43

Orientación estratégica

La conciliación se ha convertido en un asunto estratégico para las organizaciones, impactando de manera significativa sus resultados a través de numerosas variables como la reputación corporativa, la Responsabilidad Social (RS), la sostenibilidad, el compromiso, la eficiencia retributiva, la diversidad o igualdad de oportunidades, el bienestar y salud organizativa (Fundación Másfamilia, 2021)¹; es por esto por lo que la Superintendencia de Sociedades con el fin de construir una cultura de alto rendimiento viene gestionando el proceso para la implantación, certificación y mantenimiento como Entidad Familiarmente Responsable (EFR).

Conciliación en el trabajo y su relación con el propósito de la Superintendencia de Sociedades

La gestión de la conciliación por el Modelo efr con centro en la persona hace posible la mejora continua de los planes, programas y actividades de la oferta de valor que para nuestro disfrute y el de las familias otorga la Superintendencia. Ello impacta de forma positiva en nuestra felicidad y hace que prestemos un servicio con calidad notable, y basado en una visión más humanista como entidad del Estado colombiano en el sector de inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles.

Así nuestra organización se destaca por una actuación institucional que se ocupa de la dignidad laboral de sus funcionarios (as); porque aporta en la construcción colectiva de una sociedad más sana, incluyente y que valora la diversidad.

Conciliación laboral y el valor para los funcionarios (as) y demás grupos de interés (*Stakeholders*) de la Superintendencia de Sociedades

Por la gestión de la conciliación como funcionarios (as) podemos acceder y disfrutar de una propuesta de valor más allá de lo regulado por la función

¹ FUNDACION MASFAMILIA. (2021a, mayo 25). Qué es conciliación | empresas. Fundación Másfamilia. <https://www.masfamilia.org/conciliacion/>

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 15 de 43

pública, lo que nos anima y motiva en la jornada diaria porque trabajamos en una entidad con líderes que actúan con responsabilidad familiar y flexibilidad para nuestro cuidado y el de quienes comparten la vida nuestra.

Compromiso con la gestión de la conciliación

En la Superintendencia de Sociedades sentimos orgullo y alegría por la cultura organizacional en la cual nos desenvolvemos con aspectos clave como un liderazgo contemporáneo, cercano e inspirador; el involucramiento activo y responsable de las personas en la gestión del Modelo efr y al sabernos partícipes de una organización que genera valor social.

Para continuar de manera exitosa con estos propósitos, como líderes e integrantes del equipo de trabajo de la Superintendencia de Sociedades nos comprometemos a las siguientes acciones:

- Actuar en valores con conciencia y reflexión
- Escuchar a la otra persona, conocerla y entender sus necesidades
- Realizar acuerdos de mutuo beneficio
- Dar igual importancia a los asuntos familiares y personales de los equipos
- Fomentar y disfrutar el uso de las medidas efr del portafolio de bienestar que se extiende a las familias.
- Ser partícipe de las acciones que mejoren la gestión del Modelo efr para consolidar la conciliación como herramienta de crecimiento organizacional sustentable de la entidad.
- Buscar dar siempre lo mejor de nosotros hacia los demás
- Multiplicar los beneficios de conciliar en el trabajo
- Servir con pasión y mística por lo que somos y hacemos para el Estado colombiano

Tanto la definición en sí, como la orientación estratégica en contexto del propósito institucional de la Superintendencia de Sociedades son publicadas y son accesibles a cualquier colaborador (a) interesado a través del sitio efr de la entidad: <http://intranet/SG/GAP/Paginas/EFR.aspx>

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 16 de 43

3.5.1.3 Elemento 3. Medidas efr

Las medidas efr constituyen la oferta de servicios de apoyo a la conciliación para hacer más compatible y equilibrada la vida personal y familiar con la laboral y profesional, en un marco necesario de sostenibilidad y competitividad, que cada organización ofrece a toda su planta o a una parte de ella, tanto actual como futura.

Estas medidas se encuentran agrupadas en las siguiente cinco categorías:

1. *Calidad en el empleo.* Medidas concebidas para mejorar la calidad laboral de un puesto de trabajo y las dirigidas a la estabilidad en el propio puesto y a la salud y bienestar.
2. *Flexibilidad temporal y espacial.* Medidas que buscan mejorar la flexibilidad tanto temporal como espacial en la relación laboral.
3. *Apoyo a la familia de los empleados.* Medidas diseñadas para apoyar el equilibrio familia trabajo, dirigidas a los descendientes, ascendientes y otros familiares del empleado.
4. *Desarrollo personal y profesional.* Medidas relativas al diseño de carreras profesionales respetuosas con la vida privada de los empleados y en particular con opciones vitales como maternidad y paternidad, fomento de la empleabilidad y fomento y apoyo al voluntariado corporativo.
5. *Igualdad de oportunidades o de diversidad e inclusión.* Medidas diseñadas para favorecer y apoyar la integración y el desarrollo en igualdad de oportunidades de colectivos que pueden encontrarse con coyunturas sociales y de empleo desfavorables. También aquellas medidas referidas al sexo y/o género para evitar discriminaciones y asegurar una total y completa igualdad de oportunidades.

A la hora de establecerse el catálogo de medidas efr se deben considerar aquellas medidas denominadas como *medidas significativas* para la planta o para el colectivo para el que han sido concebidas. Se considerarán los siguientes criterios para identificarlas como tal: i) la valoración que la planta hace de cada una de ellas; ii) la satisfacción que se percibe de su uso; iii) la importancia que tengan para el colectivo al cual va dirigido; iv) el esfuerzo en términos de costo, recursos o tiempo que supone para la organización su puesta en marcha, entre otros.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 17 de 43

Las medidas definidas por la organización se encuentran documentadas en el catálogo Medidas efr disponible para consulta en el sitio efr de la entidad: <http://intranet/SG/GAP/Paginas/EFR.aspx>. De manera adicional son comunicadas por medios electrónicos dentro de la entidad.

A través de la aplicación de encuestas y entrevistas a la planta de personal se realiza el análisis de eficacia de las medidas efr en función de los criterios de aplicabilidad (voluntario), conocimiento, uso, satisfacción y valoración, de cara a la primera renovación y sucesivas.

3.5.1.4 Elemento 4. Objetivos de mejora

Sobre la base del compromiso con la mejora continua del Modelo efr se deben definir, documentar, revisar y actualizar los objetivos efr de acuerdo con la cultura y estrategia de la organización.

Los objetivos de mejora deben partir de los resultados del diagnóstico efr inicial; estos deben ser exigentes, realistas, cuantificables e ir acompañados de parámetros medibles y observables y deben ir más allá de los requisitos legales vigentes y vinculantes.

Cada objetivo debe llevar asociado un programa donde se indiquen los plazos de ejecución, responsabilidades y funciones, inversión estimada, dedicaciones internas y externas e indicadores de medida para su seguimiento.

Los objetivos establecidos en la Superintendencia de Sociedades serán medidos anualmente y su enfoque está relacionado con la mejora continua al tener en cuenta que cada organización tiene la libertad de definirlos, respetando las posibilidades de esta para su adecuado cumplimiento.

Asimismo, para los siguientes ciclos de certificación y como parte del camino a la excelencia, se tomará como insumo para la definición de nuevos objetivos, las oportunidades de mejora y hallazgos encontrados en las auditorías internas y externas, sugerencias realizadas por la alta dirección, oportunidades de mejora

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 18 de 43

encontradas en el ejercicio de seguimiento y medición de resultados o en encuestas realizadas a los funcionarios.

Los objetivos propios de la Dirección de Talento Humano podrán tomarse dentro del Modelo efr, siempre que cumplan con los lineamientos mencionados con anterioridad, lo cual generará un valor al mostrar la plena alineación de la orientación del Modelo con la gestión de la entidad.

3.5.1.5 Elemento 5. Soportes

Elemento 5 (a) organizativos

Para determinar la competencia del equipo efr se siguen los lineamientos establecidos en el anexo 1000-13 Perfiles Competenciales del Responsable de la Gestión efr y del auditor interno efr. Los elementos claves que se definieron para soportar el Modelo organizativo son los siguientes:

- **Designación de la persona responsable de la gestión efr (mánager efr)**

La designación de la persona responsable de la gestión de la conciliación ha indicado en el apartado Compromiso de la Dirección. Se presentan las funciones respectivas, así:

- Apoyar el direccionamiento y la administración del Modelo efr desde la Dirección de Talento Humano.
- Responder por el desarrollo del Modelo efr en todos sus elementos constitutivos desde la perspectiva de mejora continua, en una evolución hacia la excelencia efr según requisitos normativos de la 1000-1 (ed.5) con la participación de las personas responsables del cumplimiento en la gestión de tales componentes.
- Propender por el trabajo en equipo con quien ejerza la Dirección de la gestión efr y con el equipo efr, como instancia de apoyo a la administración adecuada y oportuna para la buena marcha del Modelo efr.
- Establecer para la consideración del director(a) de la gestión efr y del Comité Directivo los lineamientos generales de avance del modelo con el fin de

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 19 de 43

fortalecer el bienestar y desarrollo del equipo de funcionarios (as) y el de sus familias.

Su designación es documentada y realizada por el Comité de Dirección

- Designación de la persona responsable de la dirección de la gestión efr (director/a de la gestión efr)

La designación de la persona responsable de la dirección de la gestión efr se ha indicado en el apartado Compromiso de la Dirección. Se presentan las funciones respectivas, así:

- Actuar como enlace entre el/la mánager efr y la Dirección de la entidad
- Asumir como propias las responsabilidades institucionales en materia de la gestión de la conciliación.
- Involucrarse con la marcha del Modelo efr y sus resultados, al asumir los resultados de las auditorías internas y externas como también de la revisión por la Dirección.
- Administrar el Modelo efr desde la Dirección de Talento Humano
- Ser responsable por la asignación de recursos para la consecución de resultados de las auditorías internas, externas y de la revisión por la Dirección al Modelo efr.
- Ser ejemplo para el Comité Directivo y para los demás líderes de la media dirección de la organización en su actuación directiva en el ámbito de la conciliación.
- Ser responsable por el desarrollo del modelo en todos sus elementos constitutivos, desde la perspectiva de mejora continua en una evolución hacia la excelencia efr según requisitos normativos de la 1000-1 (ed.5), con la participación de las personas responsables del cumplimiento de los diferentes elementos.
- Involucrarse con la buena marcha del Modelo efr y sus resultados
- Ser responsable por el mantenimiento de la certificación efr
- Establecer para la consideración del Comité Directivo los lineamientos generales de avance del Modelo efr con el fin de fortalecer el bienestar y desarrollo del equipo de funcionarios (as) y el de sus familias.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 20 de 43

Su designación o nombramiento es documentada y realizada por el Comité de Dirección

- Designación del equipo efr

El equipo efr de la Superintendencia de Sociedades como instancia que apoya el desarrollo del Modelo efr para la gestión de la conciliación en la organización, implica una relación de interlocución, trabajo continuo y una dinámica entre sus integrantes y la mánager efr.

Asimismo, y al tener en cuenta las necesidades de ejecución que tenga el plan operativo para el desarrollo del Modelo, el equipo efr estará integrado por los siguientes funcionarios (as):

- Jefe de la Oficina Asesora de Planeación
- Profesional de la Oficina Asesora de Planeación
- Coordinadora del Grupo de Comunicaciones
- Profesional del Grupo de Comunicaciones
- Profesional de la Dirección de Talento Humano
- Profesional del proceso de Talento Humano

También podrán ser invitados los funcionarios (as) que el Equipo efr considere que sea necesario para el buen funcionamiento del Modelo y su mejora continua.

Con el fin de lograr un buen funcionamiento del equipo efr se establecen los siguientes lineamientos de actuación:

- El equipo efr tendrá un pleno conformado por todos sus miembros. El quorum del equipo se logrará con la mitad más uno.
- El pleno del equipo efr realizará reuniones ordinarias en período mensual, según sean programadas por la mánager efr. Pueden confluir con las reuniones de seguimiento de la gestión de la Dirección de Talento Humano.
- El desarrollo de las reuniones debe estar orientado a la planificación, ejecución, evaluación y ajuste del modelo de conciliación, beneficios y bienestar social laboral de los funcionarios.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 21 de 43

- De cada sesión se llevará un acta como documentación de la gestión efectuada
- El pleno del equipo efr podrá reunirse de manera extraordinaria cada vez que sea convocado por la mánager efr, de acuerdo con las circunstancias que así lo motivaron.
- Las reuniones del Equipo efr serán presididas por el/la mánager efr

Esta instancia tendrá por funciones las siguientes:

- Participar en el gobierno del Modelo efr con alcance a toda la organización
- Participar en el establecimiento de lineamientos generales para el avance del Modelo en su camino a la excelencia efr.
- Ser enlace con las diferentes áreas y procesos de la Superintendencia de Sociedades cuando se requiera en desarrollo de alguna acción para la gestión del Modelo efr.
- Brindar el mayor soporte a quien oficie como mánager efr y director (a) de la gestión efr, en cumplimiento de sus responsabilidades para la buena marcha del Modelo.
- Los asuntos que darán origen a la convocatoria del equipo efr se caracterizarán por aspectos como los siguientes:
- Cuando los temas por su importancia estratégica para la entidad deban ser escalados al Comité de Dirección.
- Porque son lineamientos que en su ejecución tendrán involucramiento transversal de la organización (áreas/ procesos).
- Porque están relacionados con el buen desarrollo de la gestión de la conciliación en la Superintendencia de Sociedades.

Su designación o nombramiento es realizada por el Comité de Dirección y debe quedar documentada en el acta del Comité respectivo y en el sitio efr de la entidad: <http://intranet/SG/GAP/Paginas/EFR.aspx>

- Involucramiento e implicación activa de los funcionarios en el Modelo efr y sus resultados

La fórmula de trabajo elegida es apropiada para la naturaleza de la entidad y recoge la opinión y posicionamiento de la planta de personal en su conjunto y no sólo de una

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 22 de 43

parte.

Es así, que, para la Superintendencia, el canal dispuesto para el involucramiento de los funcionarios será el sitio efr de la entidad: <http://intranet/SG/GAP/Paginas/EFR.aspx>; allí estarán definidos los canales de comunicación. Adicionalmente los funcionarios podrán establecer contacto con el Equipo efr el cual será el enlace con las diferentes áreas y procesos de la entidad cuando se requiera en desarrollo de alguna acción para la gestión del Modelo efr.

3.5.1.6 Elemento 5 (b). Procesos

Procesos obligatorios

Los procesos transversales obligatorios del Modelo efr que deben ser planificados, diseñados y documentados por la entidad son los que se indican enseguida.

1. Identificación, análisis y evaluación de necesidades en materia efr de la organización

El objeto de este proceso es dejar señalada la sistemática para la identificación, análisis y evaluación de necesidades en materia de conciliación para que todas las personas puedan hacer llegar periódicamente sus necesidades y expectativas a la entidad asegurando la ausencia de represalias. Este proceso se diseñará orientado a la realización de encuestas y/o entrevistas y podrá ser considerado de forma conjunta con otros procesos de consultas que determine la Superintendencia.

En ese sentido, en la Superintendencia de Sociedades el proceso de identificación, análisis y evaluación de necesidades efr se realizará como se describe a continuación:

- a.** Durante la implantación y mantenimiento se utilizará el insumo de los ejercicios de la consulta de las voces (colaborador y dirección) para el diagnóstico efr inicial.

Por otra parte, en cada año del ciclo, se realizará una medición a través de las herramientas de consulta de las voces (Colaborador y dirección), de este

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 23 de 43

ejercicio se identificarán, analizarán y evaluarán las diferentes necesidades efr que surjan.

- b.** En la formulación del Plan de Bienestar e Incentivos Institucionales se desarrollará el diagnóstico de necesidades de bienestar que tendrá un apartado relacionado con la gestión efr.

Durante cada vigencia, el proceso de talento humano, incluirá en el diagnóstico, un apartado, donde se identifiquen, analicen y evalúen las necesidades de efr que surjan.

- c.** A través del sitio intranet efr, los servidores públicos podrán hacer llegar en cualquier momento sus necesidades y expectativas en materia de conciliación o de la gestión del modelo efr.

Permanentemente la manager efr, hará seguimiento y dará trámite a las diferentes necesidades y expectativas de los servidores públicos; respecto de lo anterior, se reunirá con la directora y el equipo efr, para analizar y evaluar las necesidades que se reciban.

- d.** Durante las mediciones de FURAG y de autodiagnóstico MIPG se identificarán y analizarán las necesidades y acciones que la entidad pudiera implementar o mejorar, en relación con conciliación.

De manera anual durante cada reporte de FURAG y al momento de diligenciar el autodiagnóstico MIPG, el proceso de talento humano contemplara en la revisión y reporte, la identificación, análisis y evaluación de las necesidades relacionadas con el modelo de gestión efr y que aporten a fortalecer la conciliación en la organización.

2. Comunicación

El objeto de este documento es dejar señalado el proceso para la Comunicación Interna y Externa en materia efr en la Superintendencia de Sociedades.

El proceso de comunicación interna en materia de efr se realizará a través del sitio

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 24 de 43

intranet: <http://intranet/Paginas/Inicio.aspx> y por medio del correo electrónico: Salario_emocional@Supersociedades.gov.co. Para el caso de la comunicación externa, se realizará a través de la página web de la Superintendencia de Sociedades: <https://www.supersociedades.gov.co/SitePages/Inicio.aspx>

Del mismo modo, la gestión en el frente de comunicaciones se realizará de acuerdo con lo establecido por el proceso de Comunicaciones en el Manual de Comunicaciones, (GCOM-M-002); la Guía de Publicación en Página Internet e Intranet (GCOM-G-001); la Guía de Manejo y Uso de Redes Sociales (GCOM-G002); la Guía de Manejo de Derechos de Autor y Uso de Referencias Bibliográficas (GCOM-G-003); el procedimiento para comunicación participación y consulta (gcom-PR-002) y el Plan Estratégico de Comunicaciones (GCOM-PL-002).

3. Actividades de seguimiento y medición

El objeto de este proceso es dejar señalado el proceso de seguimiento y medición de los objetivos perseguidos en materia de conciliación en la Superintendencia de Sociedades. Así las cosas, la entidad realizará el precitado proceso a través de los siguientes mecanismos.

- a. Revisión permanente de la legislación vigente y vinculante, incluidos los convenios colectivos en lo que en materia de conciliación incorporen. Compliance (códigos de conducta, códigos éticos, etc.) en los aspectos que son materia efr. Liderazgo y cultura efr.

Una vez se identifiquen, además del análisis pertinente y la toma de decisión que de este resulte (Ya sea de aplicación a la entidad o de carácter informativo), se deberá realizar el cargue del documento en el repositorio efr del proceso de talento humano, y en el aparte de normatividad del sitio

- b) **Medidas efr. Aplicación, conocimiento, uso, satisfacción y valoración**

Durante cada año del ciclo, la entidad realizara la medición pertinente, procurando que en cada ejercicio la participación sea diferente a los servidores que respondieron en el año inmediatamente anterior (Salvo que se considere

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 25 de 43

hacer una medición total); esta participación deberá contar con servidores públicos que representen las diferentes áreas y los diferentes niveles jerárquicos.

Nota: La medición precitada, se realizará a través de la encuesta anual de voces a colaboradores y a la dirección con el fin de indagar acerca del conocimiento, uso, satisfacción y apropiación (o valoración) y aplicación (voluntario) de las medidas efr de la Entidad.

c) Objetivos efr. Grado de avance y consecución

La entidad realizará la formulación de objetivos para cada año del ciclo y asegurará su permanente ejecución de acuerdo con los lineamientos dados por la norma y según lo definido para cada objetivo. Respecto de esta gestión, elaborara un informe anual de cumplimiento, donde se asegure como mínimo la medición de la eficacia.

d) Soportes efr. Organizativos, procesos, indicadores y registros y evidencias.

Los soportes efr, serán documentados en el repositorio documental del proceso de talento humano; esto incluye los soportes organizativos, de procesos, indicadores, registros y evidencias.

El link del repositorio es el siguiente: “Repositorio modelo efr”

e) Actividades de comunicación, sensibilización y formación, en especial las sugerencias, propuestas y quejas formuladas por los empleados y la propia dirección.

La Entidad gestionara el proceso de comunicación y sensibilización de acuerdo con los procedimientos descritos en el presente Manual para comunicación interna y externa, contemplando también para el caso de la comunicación interna, los procedimientos de comunicación ascendente y descendente definidos.

En lo que corresponde a atención a peticiones, sugerencias, propuestas y

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 26 de 43

quejas formuladas por los empleados y la propia dirección, respecto del Modelo efr, se desarrollará de acuerdo con lo establecido en el procedimiento de comunicación ascendente, a través de los medios definidos en ese aparte del manual.

f) Resultados efr – Indicadores

Para el caso de los indicadores efr y sus resultados: se realizará la revisión anualmente y de manera conjunta entre mánager, directora y equipo efr; los resultados serán socializados con el Comité de Gerencia o en el Comité Institucional de Gestión y Desempeño y a los servidores públicos de la entidad.

- g)** De manera adicional a las actividades de seguimiento y medición a las anteriormente descritas, la entidad realizará el análisis de los resultados del Plan de Bienestar e Incentivos Institucionales en las actividades relacionadas con la gestión efr, considerando la medición de eficacia, eficiencia y cobertura. Lo anterior con el fin de tomar decisiones que contribuyan a la mejora continua en la formulación de actividades de cada año del ciclo.

4. Auditoría interna

El objeto de este proceso es hacer la evaluación y seguimiento del Modelo efr para la gestión de la conciliación, enmarcándose en el de cumplimiento de los elementos que componen el Modelo efr (proceso muestral) y la eficacia de este, respecto a los objetivos planteados por el equipo efr (directora efr, mánager efr y equipo efr). Así, se evitan desviaciones de lo previsto inicialmente en la gestión del Modelo efr en la Superintendencia de Sociedades.

El procedimiento de auditoría interna se desarrollará acorde con lo establecido en el procedimiento EC-PR-001

5. Protocolo Anti-acoso Psicológico o Antimobbing

Este procedimiento establece los pasos a seguir por parte de la Superintendencia de Sociedades para la prevención del acoso psicológico o

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 27 de 43

cuando se materializa una situación de acoso. Los lineamientos o características mínimas que debe guardar el protocolo se encuentran establecidos dentro del Reglamento Comité de Convivencia Laboral en el apartado Medidas Preventivas de Acoso Laboral.

El precitado reglamento se encuentra publicado en la caracterización del proceso de talento humano, a través del siguiente vinculo: https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https://www.supersociedades.gov.co/sgi/Documents/GTH-C-001_Gestion_TalentoHumano.xlsx

De igual manera, el canal de comunicación con el Comité de Convivencia Laboral es el siguiente: Comiteconvivencia@Supersociedades.gov.co

6. Extensión de la cultura efr en la cadena de valor

Definir, poner en marcha, supervisar y retroalimentar un proceso para la extensión eficaz de la cultura efr a través de la cadena de valor de una organización y, en especial, en lo referente a sus proveedores y contratistas, de aplicación en la primera renovación y sucesivas (no para certificación inicial). Este proceso debe contemplar tres grandes fases que se corresponden con los tres grandes niveles de clasificación en el ámbito del Modelo efr (C o Comprometido, B o Proactivo y A o Excelente).

Requisito correspondiente a Nivel C. Informar la decisión de compromiso con la conciliación y su gestión a partir de la certificación inicial (no para la incorporación inicial al modelo).

La gestión en el frente de comunicaciones se realizará de acuerdo con lo establecido por el proceso de Comunicaciones en el Manual de Comunicaciones, (GCOM-M-002); la Guía de Publicación en Página Internet e Intranet (GCOM-G-001); la Guía de Manejo y Uso de Redes Sociales (GCOM-G002); la Guía de Manejo de Derechos de Autor y Uso de Referencias Bibliográficas (GCOM-G-003); el procedimiento para comunicación participación y consulta (gcom-PR-002) y el Plan Estratégico de Comunicaciones (GCOM-PL-002).

Este componente del Modelo efr se amplía en el apartado 3.5.2.3 Elemento 8

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 28 de 43

Cadena de valor

- **Procesos voluntarios**

En este apartado se deben definir en caso de ser aplicables por norma u otros aspectos, los siguientes procesos voluntarios que aun cuando no constituyen un requisito, son considerados procesos fundamentales para la mejora continua del modelo y aportan en la madurez de este en cada ciclo de certificación:

- **Comunicación con el resto de las partes interesadas o *stakeholders***
Respecto de este, la gestión se realizará de acuerdo con lo establecido por el proceso de Comunicaciones en el Manual de Comunicaciones, (GCOM-M-002); la Guía de Publicación en Página Internet e Intranet (GCOM-G-001); la Guía de Manejo y Uso de Redes Sociales (GCOM-G002); la Guía de Manejo de Derechos de Autor y Uso de Referencias Bibliográficas (GCOM-G-003); el procedimiento para comunicación participación y consulta (gcom-PR-002) y el Plan Estratégico de Comunicaciones (GCOM-PL-002).
- **Establecimiento y revisión de medidas efr**
Se realizará de manera permanente y por solicitud de algún colaborador de la entidad, propuesta de algún miembro del equipo efr o de la Alta Dirección, previo análisis de viabilidad y caracterización como medida de acuerdo con los lineamientos del Modelo efr.
- **Revisión por la dirección**
Teniendo en cuenta que uno de los asuntos relevantes para la entidad es el Modelo efr y la gestión de la conciliación, en el Comité Institucional de Gestión y Desempeño la alta dirección revisará y tomará decisiones fundamentales sobre los asuntos estratégicos para la buena marcha del mismo. Esto se realizará según el comité, el equipo efr, la manager y/o directora lo consideren conveniente.
- **No conformidades, acciones correctivas y preventivas**
Este proceso se encuentra descrito a través del documento EC-PR-001

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 29 de 43

procedimiento: auditorías internas de procesos, intendencias regionales y sistemas de gestión.

- Acceso, identificación y mantenimiento de requisitos legales asociados
- Formación y sensibilización
Este se desarrollará de acuerdo con lo establecido en el Plan Institucional de Capacitación adoptado por la entidad.
- Gestión del compromiso
- Gestión de la satisfacción de la planta o del clima organizacional
- efr en planes de acción: se integrará la Planeación Estratégica del Talento Humano para que contemple en sus diagnósticos el componente del modelo efr

En este aspecto y como parte de la mejora continua la Superintendencia de Sociedades revisará y documentará paulatinamente dentro de este Manual los procesos voluntarios que considere aportan valor a la gestión del modelo efr.

3.5.1.7 Elemento 5 (c). Indicadores

Todo modelo de gestión en la entidad se soporta sobre la base de obtención de resultados observables y medibles que permitan avanzar en la mejora continua.

Las características de los indicadores son las siguientes:

- *Progresividad.* A mayor madurez y nivel de gestión que se realiza, se propone un mayor número de indicadores. Su complejidad y dificultad aumenta también con el tiempo.
- *Coherencia.* Para lograr evidenciar avances en las distintas partes del modelo, es necesario medir *el qué, el cómo, el cuánto.* (cuanto concilió, cuánto logró).
- *Enfoque a resultados.* Buena parte de los indicadores propuestos se orientan a evidenciar resultados. Resultados sobre le propia conciliación, sobre las personas y sus familias, sobre la entidad o la organización y por último sobre la

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 30 de 43

sociedad.

- *Universalidad y flexibilidad.* Se pretende un conjunto de indicadores comunes que permitan posicionar a las organizaciones en el Modelo efr y otro conjunto adaptado a la realidad de cada organización y a su estrategia de conciliación, que les ayuden en su propia gestión.

En este caso y teniendo en cuenta lo citado en el anexo 1000-10 ed. 5.1, donde se pueden ver claramente definidos el indicador, definición, propósito, métrica y observaciones, la Superintendencia de Sociedades tiene en cuenta en esta fase de implantación del Modelo efr los primeros ocho indicadores de la norma que corresponden a los siguientes:

1. Propuesta de valor con la conciliación
2. Estabilidad en el empleo
3. Flexibilidad temporal
4. Flexibilidad espacial
5. Conocimiento, utilización, satisfacción, valoración y aplicabilidad de las medidas
6. Maternidad
7. Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres
8. Igualdad de oportunidades. Otras formas de diversidad

Durante la maduración del Modelo efr y como parte de la mejora continua a través de los próximos ciclos de certificación, la entidad decidirá frente a la medición de los demás indicadores relacionados en el anexo 1000-10 ed. 5.1. cuyos resultados quedan consignados en el documento Herramienta de indicadores.

3.5.1.8 Elemento 5 (d). Registros y evidencias

Los registros y evidencias se derivan de la aplicación de medidas, objetivos y soportes, y son la prueba objetiva de que el modelo está implantado y funciona adecuadamente. Para este modelo se considera un registro o evidencia, cualquier hallazgo relevante generado por la propia organización como consecuencia de la aplicación del modelo. Al igual que en los otros sistemas de gestión los registros y evidencias deben cumplir con los requisitos específicos definidos por el Sistema de Gestión Integral de la entidad.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 31 de 43

Dichos soportes deberán estar disponibles para demostrar y asegurar el funcionamiento del Modelo efr de una forma continuada, así como su mantenimiento y puesta a disposición de las actividades de seguimiento y medición, de auditoría interna, de revisión por la Dirección y de auditoría externa de certificación.

Para el caso particular de la Superintendencia, los registros y evidencias estarán contenidos en el sitio Sharepoint del proceso de Talento Humano, en el siguiente vínculo: “Modelo efr”

3.5.2 Desarrollo e implantación

3.5.2.1 Elemento 6. Comunicación

Elemento 6. (a). Comunicación interna

El proceso de Comunicación Interna se encuentra descrito en este Manual en el apartado 3.5.1.6 Elemento 5 (b). Procesos 2. Comunicación. En cuanto a la comunicación interna, las comunicaciones se producen en los siguientes tres sentidos:

- **Ascendente:** De los servidores públicos hasta la Administración de la Entidad, representada en sugerencias, dudas y quejas.
- **Descendente:** Desde la Administración de la Entidad a los servidores públicos de la Superintendencia de Sociedades.
- **Horizontal** o entre iguales

Para llevar a cabo la comunicación en materia efr dentro de la entidad, se han dispuesto los siguientes canales de comunicación:

- **Canal interno de comunicación efr para la consulta de las voces**

Con el ánimo de asegurar que cualquier funcionario pueda hacer llegar sus propuestas, sugerencias, quejas y reclamaciones a las personas representantes o responsables en materia efr de la entidad (comunicación ascendente) y que

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 32 de 43

posteriormente se puedan analizar, evaluar y considerar periódicamente, se ha creado el canal específico: Salario_emocional@Supersociedades.gov.co.

- Procedimiento de la comunicación ascendente

A) Todos los servidores públicos podrán enviar sugerencias, propuestas, quejas en materia efr; lo anterior, a través del canal establecido en el presente Manual.

B) Una vez recibidas las sugerencias, propuestas y/o quejas en materia de efr, corresponde a la manager dar respuesta de la misma, salvo en aquellos casos que por competencia y naturaleza deba ser escalado a la directora efr.

Antes de realizar el escalamiento a la directora efr, la manager efr deberá reunirse con el equipo efr, con el fin de analizar el tratamiento de la sugerencia, propuesta y/o queja.

C) En aquellos casos en que la manager efr y el equipo efr, escalen las sugerencias, propuestas y/o quejas en materia de efr a la directora efr, esta última validará el trámite que se dará a la misma analizando si procede y es pertinente dar respuesta al servidor público o si debe realizarse un escalamiento a la Administración de la entidad; lo anterior, teniendo en cuenta que es la directora quien actúa como enlace entre el equipo efr y la Dirección de la Entidad.

Cuando se realice el escalamiento a la Administración de la Entidad, de acuerdo con el análisis y la decisión adoptada, se dará respuesta al servidor público o a los servidores públicos que formularon la sugerencia, propuesta y/o queja.

- Medios internos para la comunicación descendente desde la alta dirección y la Dirección de Talento Humano al resto de servidores públicos de la Superintendencia de Sociedades.

La alta dirección y la Dirección de Talento Humano son responsables de establecer los mecanismos necesarios para garantizar que la comunicación en materia efr llegue a toda la entidad. Para tal efecto la Superintendencia de Sociedades ha establecido

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 33 de 43

los siguientes medios:

- **Correo electrónico:** Salario_emocional@Supersociedades.gov.co y otros medios de comunicación interna: comunicación de la información de interés general para todos los funcionarios (as) de la Superintendencia de Sociedades.
- **Sitio efr de la entidad:** <http://intranet/SG/GAP/Paginas/EFR.aspx>
- Equipo efr

Las temáticas efr que deben ser comunicadas a todos los servidores públicos de la entidad incluidos dentro del alcance de la certificación son:

- El compromiso de la dirección con la conciliación y su gestión
- La definición y orientación estratégica
- Los distintos responsables y sus funciones
- El catálogo de medidas efr actualizado
- La existencia del canal con la Fundación Másfamilia
- Los principales resultados y logros alcanzados en relación con el Modelo efr y su certificación.

La divulgación a los funcionarios (as) de la temática anteriormente referenciada se realizará a través de medios electrónicos, encontrándose a su vez disponible para consulta a través del sitio efr.

- **Procedimiento de la comunicación descendente**

- a) Cuando sea necesario comunicar a los servidores públicos, información relacionada con la gestión efr, la Administración de la Entidad y la Dirección de Talento Humano realizarán el envío de la información a través del correo electrónico Salario_emocional@Supersociedades.gov.co.
- b) Así mismo, se solicitará al Grupo de Comunicaciones que la información a comunicar sea publicada en el sitio efr de la entidad: <http://intranet/SG/GAP/Paginas/EFR.aspx>

En cualquier caso, podrá solicitarse al Grupo de Comunicaciones, prestar apoyo para el diseño y publicación de piezas y banners, para que sean

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 34 de 43

publicados también, en la página intranet.

La Administración de la Entidad y la Dirección de Talento Humano podrán solicitar al equipo efr, servir de medio para garantizar que la comunicación en materia efr, llegue a los servidores públicos; para lo cual, el equipo efr, diseñara estrategias adicionales de acuerdo con la naturaleza de cada tema a socializar.

▪ **Canal externo de comunicación con la Fundación Másfamilia**

Se pondrá a disposición y en conocimiento de los funcionarios (as) de la Superintendencia de Sociedades la existencia del *canal de comunicación confidencial con Fundación Másfamilia* en relación con el Modelo efr, siempre preservando el secreto profesional de la organización y la legislación vigente y vinculante al respecto.

Esta herramienta ha sido desarrollada para funcionar en entorno internet, es necesaria referenciarla y activarla mediante el enlace correspondiente que está accesible en el sitio web de la Fundación Másfamilia: www.masfamilia.org/canal. Este canal puede ser sustituido por otra alternativa propuesta por la organización y que una vez valorada por la dirección de la organización y por la entidad de auditoría/evaluación externa se muestre como una alternativa eficiente, fiable y que en definitiva garantice los objetivos a este respecto.

Las comunicaciones que se establezcan por este canal deberán responder como mínimo a una serie de características generales como:

- Ser relevantes en materia efr
- Responder a afecciones o problemas de ámbito colectivo y no estrictamente personales
- Haber sido previamente dirigidas a la propia organización a través del procedimiento organizativo y reglamentario establecido y no haber obtenido respuesta en un plazo razonable.

La divulgación a los funcionarios (as) de la existencia de este canal y sus reglas de uso se realizará a través de medios electrónicos, encontrándose a su vez disponible para consulta a través del sitio efr de la entidad:

<http://intranet/SG/GAP/Paginas/EFR.aspx>

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 35 de 43

Elemento 6. (b). Comunicación externa

La comunicación externa se considera una herramienta fundamental en la gestión de posicionamiento entidad y del fortalecimiento de la reputación de una organización que se proyecta hacia la sociedad. De tal manera, esta herramienta organizacional apoya el enfoque de transparencia y de rendición de cuentas de la Superintendencia de Sociedades hacia los diferentes grupos de valor o partes interesadas con las cuales se relaciona, y que son impactados por la gestión misional de la entidad.

La mayoría de las iniciativas universales que son guía metodológica para tal publicación a los grupos de valor, incluyen temas relacionados con el ámbito de la conciliación. Por ello la norma establece este requisito normativo en la edición 5 de la 1000-1, como es publicar esta información.

La marca efr y sus elementos de identidad corporativa como logotipos cumplen la función de transmitir los valores y el compromiso con la cultura de respeto y gestión de la conciliación que, unido a los niveles de clasificación (C, B y A), proyectan el avance a la excelencia en la gestión de la conciliación.

La utilización de la marca efr puede llevarse a cabo de forma variada asociándola a la marca de la Superintendencia de Sociedades, al reclutamiento y selección y a las políticas y prácticas en torno de las personas.

La norma establece como requisito elaborar, publicar y actualizar la información relacionada con el Modelo efr derivado de la norma 1000-1, en la información no financiera de la organización como mínimo una vez en cada ciclo de certificación (3 años), pudiendo constituirse como informe propio o incorporarse a los reportes integrados, Memorias de Sostenibilidad o Sustentabilidad o memorias de triple cuenta de resultados.

Para el caso de la Superintendencia el proceso de realizará de manera anual durante el ciclo, a través del informe de rendición de cuentas de la entidad para cada vigencia y en la página web de la entidad:

<https://www.supersociedades.gov.co/SitePages/Inicio.aspx>

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 36 de 43

▪ **Temas que deben publicarse (como contenido mínimo)**

- Resumen del posicionamiento inicial en cada ciclo, en lo relativo a orientación estratégica (*elemento 2. Definición y orientación estratégica*).
- Resumen de la revisión por la dirección realizada al final del ciclo (*elemento 11. Revisión por la dirección*).
- Principales resultados alcanzados en el ciclo en función del análisis de relevancia / materialidad que se realice.

Nota: el requisito no será exigible salvo requisitos legales vigentes y vinculantes, para certificaciones iniciales y en casos en los que exista un proceso de suspensión de la certificación efr según el anexo efr 1000-14: Suspensión, retirada y cancelación de la certificación efr.

▪ **Requisitos de publicación y distribución de la información**

Deberá ser pública en los medios y a través de los canales que la Superintendencia de Sociedades así los considere más adecuados y eficientes. La Fundación Másfamilia recomienda integrar toda la información de reporte en un único informe. La Fundación hará público en su página web este reporte efr o bien referenciará a través de un link al Informe, en caso de existir.

▪ **Uso de marca efr y sus elementos de identidad corporativa**

Se deben seguir los requisitos y recomendaciones recogidos en el Manual de Identidad Corporativa de propiedad de la Fundación Másfamilia.

3.5.2.2 Elemento 7. Formación y Sensibilización

Se sensibilizará a los funcionarios (as) en temas o aspectos en torno al concepto de conciliación y/o Modelo efr como herramienta de gestión. Para ello, se estructurará a través de los planes o programas de formación de la entidad.

Nota: El requisito anterior no será exigible para certificaciones iniciales a excepción de aquellas situaciones en las que existan determinados colectivos, identificados previamente, que actúan como frenos y que pueden poner en riesgo la certificación y su mantenimiento.

Se sensibilizará e impartirá formación específica en el Modelo efr a la persona responsable de la gestión del Modelo efr o mánager efr y a la persona que ejerce la

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 37 de 43

Dirección del Modelo efr, así como al equipo efr.

El proceso de Formación y Sensibilización de la Superintendencia de Sociedades se encuentra inmerso en el Plan Institucional de Capacitación formulado para cada vigencia. Este contemplará, el fortalecimiento de competencias del equipo efr y los demás temas que sean identificados en el diagnóstico efr inicial.

Se presentan enseguida los temas relacionados con tal propósito, no sin antes indicar que estos frentes pueden desarrollarse al facilitar la asistencia a formaciones, foros y charlas de los funcionarios (as) en tales tópicos o en aspectos en torno al concepto de conciliación y/o del Modelo efr para el mantenimiento y evolución de la certificación (no exigible para certificaciones iniciales).

Asimismo, se indica la conveniencia de la formación y sensibilización previa a la primera certificación o durante la implantación y desarrollo del modelo a grupos que puedan actuar como frenos (lo cual se identifica en el diagnóstico efr inicial) tales temas son:

- Sensibilización en conciliación/efr
- Profundización en la gestión de la conciliación/efr
- Gestión de la excelencia
- Herramientas de productividad personal y colaborativas
- Escuelas de padres y madres
- Inclusión y gestión de la diversidad
- No discriminación e igualdad de oportunidades
- Gestión de la RS
- Reputación y marca empleador
- Habilidades y desarrollo profesional
- Equilibrio vida-profesión y desarrollo personal
- Flexibilidad temporal y espacial
- Gestión eficiente del tiempo
- Salud y bienestar
- Voluntariado, acción social
- Felicidad
- Liderazgo y estilo de dirección dirigida a nivel directivo y posiciones de gestión con responsabilidad sobre personas.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 38 de 43

3.5.2.3 Elemento 8. Cadena de valor

Este elemento o componente del Modelo efr está centrado en los proveedores al ser actores de importancia notable para la competitividad, la gestión, los resultados y la sustentabilidad de la organización. La relación que con ellos se guarde es palanca fundamental en asuntos como calidad, protección del medio ambiente, gestión de la salud y seguridad, reputación corporativa, marca de empleador y responsabilidad social, entre otros.

En virtud de lo anterior, es necesario para la Superintendencia de Sociedades defina, ponga en marcha, supervise y retroalimente un proceso para la extensión eficaz de la cultura efr a través de su cadena de valor, en especial, en lo referente a sus proveedores y contratistas, de aplicación en la primera renovación y sucesivas, no para certificación inicial.

El proceso descrito contempla tres fases que se corresponden con los tres niveles de clasificación en el ámbito del Modelo efr (C o comprometido, B o proactivo y A o excelente), en lo que es fundamental priorizar a los proveedores y contratistas sobre los que se va a actuar para dotar de eficacia y coherencia a este proceso según los siguientes criterios:

- Identificar en la cadena de suministro a los proveedores clave, para centrar el foco y la atención en ellos.
- Identificar aquellos proveedores, contratistas y clientes sobre los que la organización posee una clara capacidad de influencia, por ejemplo, porque es uno de sus principales clientes
- Identificar aquellos proveedores que proporcionan servicios profesionales de alta cualificación y, por tanto, con incidencia en la gestión del talento.

La anterior información será publicada también en momento en que se elabore el reporte de sostenibilidad de la Superintendencia.

3.5.3. Seguimiento y medición de resultados

3.5.3.1 Elemento 9. Seguimiento y medición

El Modelo efr es un proceso de mejora continua orientado a la obtención de resultados en el medio y largo plazos, este elemento permite proponer oportunidades

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 39 de 43

de mejora con respecto a los elementos del modelo que están dirigidos a la obtención de resultados.

La norma 1000-1 otorga importancia especial a la metodología para realizar el seguimiento y medición de resultados, llegando a considerarlo como uno de los elementos críticos del diseño inicial y de las actividades de implantación, seguimiento y medición. A través suyo, es posible obtener información objetiva, fiable, veraz, oportuna y válida y establecer posibles desviaciones en relación con los elementos del modelo efr.

Así, el proceso diseñado e incluido en el apartado 3.5.1.6 Elemento 5 (b). Procesos. 3. Actividades de seguimiento y medición del presente Manual permitirá conocer si existen desviaciones sobre lo planificado y esperado y permitir proponer oportunidades de mejora con respecto a:

- h)** Adecuación a la legislación vigente y vinculante, incluidos los convenios colectivos en lo que en materia de conciliación incorporen. Compliance (códigos de conducta, códigos éticos, etc.) en los aspectos que son materia efr. Liderazgo y cultura efr
- i)** Medidas efr. Aplicación, conocimiento, uso, satisfacción y valoración
- j)** Objetivos efr. Grado de avance y consecución
- k)** Soportes efr. Organizativos, procesos, indicadores y registros y evidencias
- l)** Actividades de comunicación, sensibilización y formación, en especial las sugerencias, propuestas y quejas formuladas por los empleados y la propia dirección.
- m)** Resultados efr - Indicadores

Responsabilidades en el procedimiento

La responsabilidad de la buena ejecución de este elemento del Modelo efr recae sobre la mánager efr quien debe liderar la labor continua de seguimiento y medición, no contemplando frecuencias superiores a un año, salvo para acciones que impliquen consultas a la organización.

La aprobación de las acciones correctivas y preventivas es una responsabilidad que recae en la directora de la gestión efr.

3.5.3.2 Elemento 10. Auditoría interna

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 40 de 43

Es el procedimiento mediante el cual se hace la evaluación y seguimiento del Modelo efr para la gestión de la conciliación, enmarcándose en el cumplimiento de los elementos que componen el Modelo efr (proceso muestral) y la eficacia de este, con respecto a los objetivos planteados por el equipo efr (directora efr, mánager efr y Equipo efr). Así, se evitan desviaciones de lo previsto inicialmente en la gestión del Modelo efr en la Superintendencia de Sociedades.

Frecuencia de la auditoría interna. Se requiere llevar a cabo una auditoría interna cada 36 meses como mínimo y siempre de forma previa a la renovación de la certificación, coincidiendo con el ciclo de certificación. Se deberá realizar por un auditor/a interno/a cualificado/a o por un auditor/es externos que deberán cumplir igualmente los requisitos de cualificación establecidos.

Equipo auditor. Debe contar con competencias para adelantar la auditoría y debe ser lo suficientemente independiente de las actividades que audite. Para la calificación del auditor (a) o del equipo auditor deberán seguirse los criterios contenidos en el anexo normativo 1000-13 Ed 5 Perfiles Competenciales en relación con el perfil del director de la gestión efr y del auditor (a) interno (a).

Reporte o informe. Debe ser en un formato definido de manera previa y formal para presentar el informe final.

La entidad debe evidenciar el registro acerca de la calificación del equipo auditor que ha llevado a cabo el proceso en el propio informe de auditoría o en otro formato con indicación expresa de la parte auditada por cada miembro de dicho equipo, su cargo en la Superintendencia de Sociedades, si es el caso, dependencia jerárquico – funcional y competencias con el fin de poder evaluar la calidad el trabajo y el grado de independencia e imparcialidad que le asiste.

Asimismo, deberá ser emitido y comunicado el informe de auditoría interna, así como realizar el posterior seguimiento de las acciones propuestas.

El procedimiento de auditoría interna se desarrollará acorde con lo establecido en el procedimiento EC-PR-001.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 41 de 43

3.5.4 Evaluación de Resultados

3.5.4.1 Elemento 11. Revisión por la Dirección

- **Alcance**

Como elemento de finalización del ciclo PHVA la dirección debe revisar el Modelo efr para asegurar su correcto funcionamiento, la alineación entre los resultados que está generando y los esperados que son recogidos en el elemento 1 del Modelo efr como la definición y orientación estratégica y en el elemento 3, objetivos de mejora.

Nota: la norma 1000-1 establece revisar por parte de la dirección cada 36 meses como mínimo, una vez terminado el ciclo de certificación y de forma previa a la auditoría/evaluación inicial o de renovación de carácter externo, haciendo intervenir a los responsables de las diferentes áreas operativas y estratégicas de la organización.

- **Objetivo**

El objetivo de este proceso es evaluar la gestión realizada, los resultados alcanzados y emitir un nuevo posicionamiento estratégico para el nuevo ciclo de certificación que se proyecta.

- **Evidencias del proceso**

1. Convocatoria y orden del día con indicación expresa de asistentes / participantes;
2. Información previamente elaborada como documentos o informes *ad hoc* y proporcionados a la dirección.
3. Acta/informe con las conclusiones más significativas. El auditor/ evaluador podrá solicitar información adicional a través de entrevistas a los miembros de la dirección en orden a verificar y comprender mejor este proceso y sus resultados.

- **Requisitos**

El resultado de dicha revisión debe quedar asumido y aprobado con carácter de mínimos por la persona que ejerce la Dirección efr y la Dirección de Talento Humano. Es recomendable y valorable que sea realizada en el seno del Comité de Dirección.

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 42 de 43

Inputs de la revisión

- Informe de auditoría interna realizada en el ciclo y las de ciclos anteriores si se estima conveniente.
- Informe para la certificación emitido por la entidad auditora/ evaluadora
- Informe de diagnóstico efr si se trata de la primera renovación
- Indicadores efr que se consideren relevantes, en especial aquéllos que muestren la evolución requerida.
- Resumen o actividades de seguimiento y medición más relevantes llevadas a cabo durante el ciclo como sugerencias y propuestas recibidas, análisis y evaluaciones de conocimiento, utilización y satisfacción de las medidas, aplicación, y grado de avance y consecución de los objetivos de mejora planteados.
- Reconocimientos externos relacionados con la conciliación y su gestión recibidos durante el ciclo, incluyendo menciones y apariciones en medios que se consideren significativos.
- Información acerca de la inversión realizada y su retorno para la organización y los funcionarios de la Superintendencia de Sociedades.
- Oportunidades de mejora
- Modificaciones en el negocio/actividad que pudieran tener impacto en la gestión del recurso humano, y, en particular, en la conciliación y su gestión.
- Resultados de otros estudios en el ámbito de las personas que se consideren relevantes como estudios de satisfacción, experiencia del funcionario, clima laboral y de compromiso, entre otros.

Outputs del proceso

- Cambios en la orientación estratégica o en el ‘para qué’ anteriormente realizados, si se consideran pertinentes.
- Cambios / refuerzos organizativos o en otro tipo de recursos
- Oportunidades de mejora de cara al próximo ciclo de certificación
- Amenazas /riesgos detectados de cara al próximo ciclo de certificación

FINALIZACIÓN CICLO PDCA

Una vez que la entidad ha acometido todos y cada uno de los pasos anteriores, se considera que ha finalizado el primer Ciclo PDCA de mejora continua a efectos del

 SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES	Código: GTH-M-008
	SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	Fecha: 16-11-2021
	PROCESO GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 001
	MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL MODELO EFR	Número de página 43 de 43

modelo efr.

En relación con la duración de cada ciclo PHVA la organización fija sus prioridades, pero la norma recomienda hacer coincidir cada ciclo con un año natural y en ningún caso se aceptarán períodos superiores a tres años.

Para el caso particular de la Superintendencia de Sociedades el ciclo PHVA se gestionará de manera anual, iniciando en el mes de enero y finalizando en el mes de diciembre, de acuerdo con el plan establecido para cada vigencia.

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	VIGENCIA DESDE	VIGENCIA HASTA	IDENTIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS	RESPONSABLE
001	16 de noviembre de 2021		Creación del documento	Directora de Talento Humano

Elaboró: Profesional Dirección de Talento Humano
Fecha: 16 de noviembre de 2021

Revisó: Coordinadora del Grupo de Desarrollo del Talento Humano y Directora de Talento Humano
Fecha : 16 de noviembre de 2021

Aprobó: Directora del Talento Humano
Fecha: 16 de noviembre de 2021