



Superintendencia de Sociedades



**PLAN ESTRATÉGICO DEL TALENTO HUMANO
VIGENCIA 2026**

Bogotá D.C. 16 de enero de 2026

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	3
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	8
Alcance	8
Fuentes de Información	11
Fases Plan Estratégico de Talento Humano	14
I. Fase: Diagnóstico o Antecedentes	14
1.1. Direccionamiento Estratégico	15
1.2. Caracterización de la Planta	19
II. Fase: Actividades Ejecutadas	28
2.1 Clima Organizacional	28
2.2 Diagnóstico de la Gestión Estratégica del Talento Humano a través de la Matriz de GETH.	33
2.3 Resultados Medición Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión – FURAG 2021.	37
2.4 Articulación con las rutas de creación de valor.	43
III. Fase: Estrategias Formuladas	44
IV. Fase: Evaluación	44
Anexos	52

Introducción

La Gestión Estratégica del Talento Humano – GETH constituye un proceso transversal y sistémico orientado a diseñar, implementar y evaluar estrategias, planes, programas y proyectos que fortalezcan la administración integral del talento humano, promuevan el desarrollo competitivo y sostenible de las servidoras y servidores públicos, y garanticen condiciones dignas, seguras y saludables para la prestación del servicio público. Su adecuada gestión contribuye de manera decisiva a la alineación del talento humano con la misión, visión y objetivos estratégicos de la Superintendencia de Sociedades, así como al cumplimiento efectivo de los fines del Estado.

Desde una perspectiva contemporánea, la GETH no se limita a la administración del ciclo tradicional de vinculación, permanencia y retiro, sino que amplía su alcance hacia una comprensión integral del ciclo de vida laboral y social de las personas, incorporando dimensiones como la retribución en el trabajo, el impacto social de la función pública, la sostenibilidad institucional, el bienestar integral y el sentido de propósito. En este marco, la planeación estratégica del talento humano se concibe como un ejercicio dinámico, adaptativo y basado en evidencia, que integra los procesos de selección, formación, desarrollo, movilidad, gestión del conocimiento y desvinculación, en diálogo permanente con los cambios del entorno, las nuevas tendencias organizacionales, la transformación digital y el uso estratégico de los datos para la toma de decisiones.

Así mismo, Superintendencia de Sociedades es una entidad pública certificada como Empresa Familiarmente Responsable – **efr**, lo que refleja su compromiso con la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, entendida como un proceso permanente de mejora orientado a crear, mantener y fortalecer condiciones que favorezcan el desarrollo integral de las personas y el logro sostenible de los objetivos

institucionales. Este compromiso se expresa en una gestión del talento humano que reconoce la diversidad de trayectorias, necesidades y contextos, promueve la equidad, la inclusión y el bienestar, y contribuye a la consolidación de una cultura organizacional basada en la justicia, el servicio, la corresponsabilidad y la felicidad organizacional.

En este contexto, el Plan Estratégico de Talento Humano – PETH se constituye en una herramienta orientadora y articuladora que permite a la Superintendencia de Sociedades realizar un ejercicio integral de valoración, proyección y maduración de la Gestión Estratégica del Talento Humano. A través de este Plan, la Entidad establece una línea de base para identificar los aspectos que requieren fortalecimiento, ajuste o transformación, así como las capacidades que deben consolidarse para responder de manera efectiva a los retos institucionales, sectoriales y sociales.

El alcance del Plan Estratégico de Talento Humano está orientado a consolidar una gestión del talento humano que garantice altos estándares de integridad, desempeño y bienestar, y que permita a las servidoras y servidores públicos responder de manera oportuna y efectiva a las funciones de inspección, vigilancia y control asignadas a la Superintendencia de Sociedades. Asimismo, el PETH busca incidir positivamente en el desarrollo social, mediante la promoción de la equidad laboral, la inclusión de poblaciones vulnerables, la formalización del empleo público y la adopción de estrategias alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, así como con enfoques de desarrollo humano integral y bienestar interior.

Desde esta perspectiva, la gestión del talento humano reconoce la importancia de los componentes culturales que inciden en el desempeño organizacional, tales como el liderazgo, la confianza, la conciliación, la gestión del conocimiento, el sentido de pertenencia y el alto rendimiento, los cuales han sido analizados a partir de los resultados de mediciones de clima y cultura organizacional. Estos componentes se

abordan no como elementos aislados, sino como factores interdependientes que influyen en la calidad del servicio público, la sostenibilidad institucional y la capacidad de adaptación de la Entidad frente a contextos cambiantes y complejos.

El Plan Estratégico de Talento Humano se formula en articulación con el Plan Nacional de Desarrollo “Colombia, potencia mundial de la vida” 2022–2026, reconociendo la necesidad de que la gestión del talento humano contribuya de manera directa a la seguridad humana, la justicia social, el cuidado, la equidad, la transformación productiva, la integridad y el fortalecimiento institucional. En este sentido, el PETH incorpora enfoques orientados al impacto social, la investigación en el trabajo, la analítica de datos, la transformación digital, la gestión del cambio y el uso responsable y ético de nuevas tecnologías, en coherencia con los desafíos contemporáneos del servicio público.

De igual forma, el Plan se articula con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, particularmente con la política de Gestión Estratégica del Talento Humano, orientada al desarrollo y cualificación de las servidoras y servidores públicos bajo los principios de mérito, competencias, vocación de servicio, integridad y gerencia pública enfocada a resultados. Esta articulación se materializa a través de los planes, programas e instrumentos que componen la gestión del talento humano, tales como el Plan Institucional de Bienestar Social e Incentivos, el Plan Institucional de Capacitación – PIC, el Plan Anual de Vacantes, el Plan de Previsión de Recursos Humanos y el Plan Anual de Trabajo de Seguridad y Salud en el Trabajo, entre otros.

El MIPG concibe al talento humano como el activo estratégico más importante de las entidades públicas y como el principal factor crítico de éxito para el logro de los objetivos institucionales y la generación de valor público. En coherencia con esta visión, el PETH 2026 adopta un enfoque sistémico, holístico y transversal, que reconoce la interdependencia entre personas, procesos, tecnología y cultura

organizacional, y promueve una gestión del talento humano capaz de adaptarse, aprender y evolucionar frente a entornos complejos y cambiantes.

En este marco, la política de Gestión Estratégica del Talento Humano se fundamenta en los pilares del empleo público definidos por el MIPG, a saber:

- El mérito como criterio esencial para la vinculación y permanencia;
- Las competencias como eje articulador de los procesos de talento humano;
- El desarrollo y crecimiento como base del compromiso y la realización personal; la productividad orientada a resultados;
- La gestión del cambio como capacidad adaptativa;
- La integridad como expresión práctica de los valores del servicio público; y
- El diálogo y la concertación como mecanismos fundamentales para la construcción de acuerdos y la generación de resultados sostenibles.

Finalmente, la formulación del Plan Estratégico de Talento Humano 2026 se orienta a contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos por la Superintendencia de Sociedades para el periodo 2023–2026, incorporando de manera transversal los lineamientos prospectivos del modelo **efr** y su articulación con la gestión estratégica del talento humano. En este marco, el Plan se concibe como un instrumento que orienta la planeación, la priorización de acciones y la toma de decisiones estratégicas en materia de talento humano.

Para ello, el Plan se estructura a partir de ejes de gestión que buscan fortalecer una GETH moderna, sostenible y centrada en las personas. Estos ejes corresponden a: (i) la flexibilidad y personalización del modelo **efr** y de la GETH, orientadas a la modernización de los procesos y a la adaptación de la oferta institucional a las necesidades del talento humano; (ii) la sostenibilidad y el propósito, entendidos como la integración del enfoque social, ético y de impacto en la gestión del talento humano y en la generación de valor público; y (iii) la tecnología, la inteligencia artificial y el

bienestar digital, concebidos como capacidades para el fortalecimiento tecnológico de la gestión del talento humano y el fortalecimiento de la eficiencia, la trazabilidad y la toma de decisiones basada en datos.

De manera transversal, estos ejes se ven apalancados por líneas estratégicas orientadas a la innovación del bienestar y la capacitación, el fortalecimiento del liderazgo con enfoque sostenible y de responsabilidad social, y la consolidación de una gestión basada en la excelencia y en la adopción de mejores prácticas, que permita avanzar más allá del cumplimiento normativo. A través de este enfoque, el Plan Estratégico de Talento Humano 2026 busca consolidar una gestión integral del talento humano, alineada con el modelo **efr**, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y los retos institucionales y sociales del entorno.



Gráfica 1. Objetivos estratégicos Supersociedades 2023-2026

Objetivo General

Planear, ejecutar, evaluar y fortalecer de manera continua la Gestión Estratégica e Integral del Talento Humano de la Superintendencia de Sociedades, mediante estrategias articuladas a las etapas del ciclo de vida laboral de las servidoras y servidores públicos, en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y los planes institucionales asociados. Lo anterior, con el fin de potenciar el desarrollo integral del talento humano y consolidar una gestión sostenible, ética, innovadora y orientada a datos, que promueva la conciliación y el bienestar, genere valor público e impacto social, y articule de manera efectiva los intereses individuales con las necesidades organizacionales para el logro de los objetivos institucionales.

Objetivos Específicos

- a) Consolidar el acceso, uso y aprovechamiento estratégico de los datos en la Gestión Estratégica del Talento Humano, para fortalecer la toma de decisiones, la medición de impacto y la transformación social, en articulación con los ejes, los catalizadores y los actores diferenciales del Plan Nacional de Desarrollo.
- b) Garantizar la identificación, provisión, desarrollo el talento humano competente, asegurando la continuidad del servicio público, el cumplimiento de las funciones misionales y el logro de la misión y visión institucional.
- c) Fortalecer la formalización, calidad del empleo público, mediante estrategias articuladas a la planeación del talento humano, la provisión de empleos y la gestión del conocimiento institucional.
- d) Consolidar, evaluar y medir los componentes estratégicos de la GETH relacionados con impacto social, equidad laboral, inclusión y diversidad, desvinculación asistida, investigación en el trabajo y analítica de datos, como base para la generación de valor público y la toma de decisiones informadas.
- e) Fortalecer la gestión del conocimiento, la innovación y la gestión del cambio organizacional, como capacidades institucionales para la adaptación, el aprendizaje continuo y la efectividad administrativa, en coherencia con los lineamientos nacionales, sectoriales e institucionales.

- f) Fortalecer el modelo institucional de medición del rendimiento laboral, articulado a la evaluación del desempeño y a los acuerdos de gestión, que permita fortalecer el desarrollo integral del talento humano, la retroalimentación continua, la toma de decisiones basada en datos y el logro de resultados individuales, colectivos e institucionales, en coherencia con los lineamientos de la CNSC y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.
- g) Potenciar de manera continua las competencias, conocimientos y habilidades del talento humano, a través de procesos integrales de inducción, capacitación, reinducción y transferencia del conocimiento, alineados con los retos estratégicos, tecnológicos y sociales de la Entidad.
- h) Consolidar la gestión del bienestar integral que promueva la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, la flexibilidad y adaptabilidad de la oferta, el autocuidado y la calidad de vida, como factores determinantes del desempeño, el compromiso, el alto rendimiento institucional y un clima laboral propicio para que desarrollen sus funciones competentemente.
- i) Fortalecer la gestión integral del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, en el marco de la norma ISO45001, como pilar del sistema de cuidado institucional, mediante la prevención de accidente y enfermedades, control de riesgos, promoción de entornos laborales saludables y el cuidado de la salud mental, con enfoque preventivo y basado en datos.
- j) Fortalecer la gestión de la Política de Integridad de la Entidad como un elemento cultural, preventivo y analítico, a través de la apropiación de los valores del servidor público, los valores institucionales la gestión de riesgos éticos, el uso responsable de los datos y la tecnología y la prevención de conflictos de interés, fortaleciendo la confianza institucional y su medición de impacto.
- k) Fortalecer la toma de decisiones estratégicas del Proceso de Talento Humano mediante el uso de información oportuna, confiable e íntegra, apoyada en

analítica de datos, inteligencia de negocios (BI) y metodologías ágiles de gestión.

- l) Gestionar el desarrollo del modelo de Empresa Familiarmente Responsable - **efr**, de acuerdo con la certificación otorgada a la Superintendencia y el ciclo de mejora continua.

Alcance

El Plan Estratégico de Talento Humano de la Superintendencia de Sociedades tiene como alcance la identificación, consolidación y evaluación del nivel de madurez de la Gestión Estratégica del Talento Humano durante el periodo 2023–2026, así como la valoración de las acciones implementadas para fortalecer sus capacidades estratégicas, operativas y culturales, en coherencia con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, el Plan Nacional de Desarrollo y el modelo de gestión **efr**.

En este sentido, se prioriza la consolidación de capacidades institucionales, la medición de resultados e impacto, la sostenibilidad de las estrategias implementadas y la preparación de la Entidad para avanzar hacia metodologías adaptables para la gestión del talento humano; y se promueve la implementación de enfoques diferenciados, flexibles y articulados, orientados a garantizar condiciones de trabajo dignas, bienestar integral, desarrollo de capacidades, desempeño sostenible y generación de valor público.

El Plan aplica a la totalidad de la población vinculada a la Superintendencia de Sociedades, incluyendo servidoras y servidores públicos de carrera administrativa, de libre nombramiento y remoción, provisionales, contratistas, así como practicantes y pasantes, de acuerdo con la normatividad vigente y el alcance definido en cada uno de los planes, programas y procesos que componen la Gestión Estratégica del Talento Humano.

Fuentes de Información

En el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, la disponibilidad, calidad, oportunidad y uso estratégico de la información constituye un factor crítico para el fortalecimiento de la Gestión Estratégica del Talento Humano, la toma de decisiones informadas y la generación de valor público. Contar con fuentes de información confiables, integradas y actualizadas permite orientar la gestión del talento humano hacia el logro de resultados, el bienestar integral de las servidoras y servidores públicos y el impacto institucional esperado.

En coherencia con lo anterior, la Dimensión de Talento Humano de la Superintendencia de Sociedades se soporta en un conjunto de herramientas, sistemas de información y plataformas institucionales que permiten la captura, consolidación, análisis y gestión de datos asociados al ciclo de vida laboral, el desempeño, el bienestar, la integridad, la seguridad y salud en el trabajo, la formación, la gestión del conocimiento y la toma de decisiones estratégicas.

Estas fuentes constituyen la base para el desarrollo de capacidades analíticas, la implementación de tableros de control, el uso de inteligencia de negocios (BI) y la evaluación de resultados e impacto de las estrategias de talento humano, en articulación con el Plan Nacional de Desarrollo, el modelo **efr** y los lineamientos del MIPG:

- a. **CENTRO DE ESTUDIOS SOCIETARIOS:** permite realizar la inducción y reinducción institucional y capacitar a los colaboradores y líderes, en contenidos asociados a liderazgo, competencias y desarrollo organizacional. Permite la generación de reportes y estadísticas para el análisis de necesidades formativas y la formulación de estrategias de desarrollo del talento humano.

- b. APLICATIVO DE RIESGOS Y AUDITORIA - ITS:** Sistema que soporta la identificación, evaluación, control y seguimiento de los riesgos asociados al proceso de Talento Humano, incluidos riesgos de gestión, corrupción y seguridad de la información, así como el monitoreo de planes de mejoramiento derivados de auditorías internas.
- c. APLICATIVO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL:** Herramienta destinada al seguimiento y control de la evaluación del desempeño de las servidoras y servidores de carrera administrativa, que constituye un insumo clave para la gestión del rendimiento, el desarrollo del talento humano y la toma de decisiones relacionadas con reconocimiento, mejora y acompañamiento.
- d. APLICATIVO KACTUS:** Sistema de información para la gestión de nómina, actualización de información básica y administración de módulos asociados al desarrollo del personal, incluyendo evaluación, provisión y seguimiento de funcionarios en provisionalidad, entre otros procesos de talento humano.
- APLICATIVO GESTOR DOCUMENTAL - GEDESS:** Sistema institucional de gestión documental que permite controlar el flujo, la trazabilidad, la conservación y la seguridad de la información y los documentos asociados a los procesos de Talento Humano, en cumplimiento de la normativa vigente en materia de gestión documental y protección de datos.
- e. INTRANET:** Plataforma de comunicación interna orientada a la divulgación, sensibilización y socialización permanente de información relevante para el talento humano, y contiene información relacionada con la caracterización del proceso de Talento Humano en el Sistema de Gestión Integrado.
- f. SHAREPOINT:** Repositorio oficial para la gestión, organización y consulta de la caracterización del proceso de Talento Humano, indicadores de gestión, planes operativos y estratégicos, bases de datos y seguimiento a tareas, facilitando el trabajo colaborativo y la trazabilidad de la información.
- g. SIGEP II:** Sistema de Información y Gestión del Empleo Público que consolida la información asociada a las hojas de vida, bienes y rentas de las servidoras y servidores públicos de la Superintendencia de Sociedades, constituyéndose en una fuente esencial para la gestión del empleo público, la transparencia y la integridad.

- h. SIIF:** Sistema que permite gestionar y consolidar información relacionada con trámites administrativos específicos, tales como comisiones de servicios, con impacto en la gestión del talento humano y la planeación institucional.
- i. SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO – SGI:** Plataforma que articula los procesos de la Entidad, permitiendo identificar entradas, salidas, políticas, manuales, procedimientos y documentos, y facilitando la integración de la Gestión Estratégica del Talento Humano con los demás procesos institucionales.
- j. OFICCE 365 MICROSOFT COPILOT:** Ecosistema de productividad, comunicación y colaboración en la nube que soporta el trabajo colaborativo, la gestión de reuniones, eventos, encuestas, análisis de información y automatización de procesos, contribuyendo a la eficiencia operativa, la transformación digital y el fortalecimiento de la gestión del talento humano.

ENTRADAS DE INFORMACIÓN AL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Gestión Estratégica del Talento Humano de la Superintendencia de Sociedades se fundamenta en un conjunto de insumos normativos, estratégicos, técnicos y analíticos que orientan la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas, procesos y acciones en materia de talento humano. Estas entradas de información permiten garantizar la coherencia con los lineamientos nacionales, sectoriales e institucionales, así como la toma de decisiones informadas, la medición de resultados y la generación de valor público. Las principales entradas de información del proceso de Gestión del Talento Humano son las siguientes:

1. El Sistema de Información y Gestión del Empleo Público (SIGEP II).
2. El Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG).
3. El Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 “Colombia potencia mundial de la vida”
4. La Matriz de Gestión Estratégica del Talento Humano (GETH).

5. Presupuesto General de la Nación por la cual se decreta el presupuesto de rentas y recursos de capital y ley de apropiaciones para la vigencia fiscal.
6. El Plan de Acción de la GETH (gestión estratégica del talento humano).
7. La Matriz Diagnóstica de Gestión del Conocimiento e Innovación.
8. El Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje – PIC.
9. El Diagnóstico de Necesidades de Bienestar e Incentivos Institucionales.
10. La medición del clima laboral y cultura organizacional.
11. Plan Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2022-2031.
12. El diagnóstico y/o autoevaluación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST). Incluye mediciones, líneas basales e informe de condiciones de salud 2026).
13. Resultados de la Medición de Riesgo Psicosocial 2024.
14. Resultados de la Medición de Clima Laboral 2025
15. El reporte del Plan Anual de Vacantes (PAV).
16. La encuesta sobre el ambiente y desarrollo institucional (EDI).
17. El Sistema Tipo de la Evaluación de Desempeño Laboral – EDL de la Comisión Nacional del Servicio Civil.
18. Los resultados del primer ciclo de mantenimiento, del primer año del segundo ciclo y el diagnóstico **efr** para recertificación con las mediciones realizadas durante el ciclo de mantenimiento.
19. Circular externa No. 100-001-2025 del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).
20. Circular externa No. 100-003-2026 del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) para la formulación del Plan Estratégico del Talento Humano y cumplimiento a la Política de Integridad.

Fases Plan Estratégico de Talento Humano

I. Fase: Diagnóstico o Antecedentes

La formulación del Plan Estratégico de Talento Humano 2026 se fundamenta en el marco estratégico institucional definido en el Plan Estratégico Institucional – PEI

2023–2026 de la Superintendencia de Sociedades, el cual continúa vigente y orienta la gestión de la Entidad durante el periodo de cierre del ciclo de planeación correspondiente.

En este sentido, el PETH 2026 desarrolla un autodiagnóstico institucional independiente, que se incorpora y articula con los lineamientos estratégicos, objetivos institucionales y apuestas definidas en el PEI, permitiendo una Gestión Estratégica del Talento Humano como habilitador transversal para su cumplimiento.

De manera complementaria, el PETH incorpora como insumos estratégicos los resultados de los diagnósticos, mediciones y evaluaciones realizadas en el marco de los distintos subsistemas de talento humano, tales como clima y cultura organizacional, seguridad y salud en el trabajo, integridad, gestión del conocimiento, bienestar, capacitación y modelo **efr**, los cuales son utilizados no como ejercicios diagnósticos aislados, sino como bases para la toma de decisiones, la priorización estratégica y la formulación de estrategias en las fases posteriores del Plan.

Así, la Fase I se orienta a garantizar coherencia, alineación y continuidad entre el marco estratégico institucional y la Gestión Estratégica del Talento Humano, evitando duplicidades y enfocando los esfuerzos del PETH 2026 en la consolidación, maduración y cierre del ciclo de planeación 2023–2026.

1.1. Direccionamiento Estratégico

La Política de Gestión Estratégica del Talento Humano – GETH, está orientada a la creación de valor público, que tiene como propósito fundamental incrementar tanto la productividad del sector público como la calidad de vida de las servidoras y servidores públicos. En el análisis del contexto de la Entidad se define:

1.1.1 Misión

Contribuir al crecimiento y preservación de las empresas del país mediante políticas de prevención, acompañamiento y supervisión de las sociedades mercantiles, de otros entes y personas naturales señaladas en la ley, para promover buenas prácticas empresariales con impacto social, ambiental y de gobierno corporativo.

1.1.2 Visión

Ser reconocida como la entidad que contribuye a la preservación de las sociedades mercantiles, otros entes y personas naturales señaladas en la ley, fortaleciendo el tejido empresarial y social, mediante su recuperación, conservación y formalización.

1.1.3 Código de integridad:

Teniendo en cuenta los parámetros que definió el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y la Política de Integridad, el Departamento Administrativo de la Función Pública desarrolló un Código de Integridad, el cual se adoptó por la Entidad bajo los siguientes valores:

- **Honestidad:** Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.
- **Respeto:** Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, sus títulos o cualquier otra condición.
- **Compromiso:** Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.
- **Diligencia:** Cumpló con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.

- **Justicia:** Actúo con imparcialidad, garantizando los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

De igual manera, en el marco de la planeación estratégica institucional para el periodo 2023-2026, se adoptaron en el marco del mapa estratégico, los valores institucionales relacionados a continuación, los cuales estarán articulados a los valores definidos en MIPG en el desarrollo de la Política de Integridad:

- Empatía:** Mostrar sensibilidad hacia las dificultades y desafíos que enfrentan las personas de nuestro entorno interno y externo, así como demostrar un interés genuino por su bienestar y éxito.
- Excelencia:** Brindar un servicio pronto y predecible con calidad superior.
- Integridad:** Articular todas las actividades y funciones a partir de la aplicación de los principios constitucionales, éticos e institucionales, generando credibilidad en nuestros usuarios.
- Confianza:** Responder con calidad y oportunidad a las expectativas de nuestros grupos de interés, generando una percepción positiva respecto al cumplimiento de la misión y visión de la Entidad.
- Compromiso:** Prestar un servicio oportuno, técnico y humano, en coherencia con nuestra visión institucional.

De otra parte, la Superintendencia de Sociedades formuló 5 pilares estratégicos bajo los cuales se enmarca el actuar que permitirá cumplir con el propósito superior; estos son:

Responsabilidad social	Actuar con consciencia sistémica respecto al impacto que las decisiones y actividades institucionales tienen sobre nuestros grupos de interés, buscando protegerlos y contribuir en su bienestar, crecimiento y preservación.
Acompañamiento	Orientar, guiar y apoyar preventivamente a nuestros grupos de interés, mediante la pedagogía y el seguimiento para lograr la preservación de la empresa como unidad de explotación económica y generadora de empleo.

Transparencia	Proceder de manera clara y visible en el ejercicio de nuestras labores, con información permanentemente accesible y respuestas eficaces sobre los resultados de nuestra gestión, en función de nuestros usuarios.
Innovación	Interpretar el entorno dinámico y materializar soluciones en procesos y herramientas transformadoras que mantengan a la Entidad a la vanguardia, para atender de forma efectiva las necesidades de nuestros usuarios y del país.
Justicia	Aplicar de manera imparcial la ley, los principios y valores de la Entidad, protegiendo los derechos de nuestros grupos de interés.

Tabla 1. Pilares estratégicos Superintendencia de Sociedades

1.1.4 Matriz DOFA

MATRIZ DOFA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria, conocimiento, credibilidad y autoridad. • Certificación de los procesos internos en calidad, ambiental, seguridad de la información y Empresa Familiarmente Responsable. • Marco normativo en constante actualización. • Disponibilidad presupuestal para ejecución de proyectos orientados a la mejora del servicio. • Multicanalidad para atención al usuario y presencia regional. • Decidido compromiso, participación y apoyo de la Alta Dirección frente a la implementación y mejora del Sistema de Gestión Integrado. • Infraestructura física, mobiliario y equipamiento tecnológico adecuados. • Permanentes campañas de sensibilización, para fortalecer la toma de conciencia sobre los objetivos del SGI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Repesamiento de procesos de vigencias anteriores. • Deficiencia en el cubrimiento de vacantes. • Persistencia de enfoque funcional y no por procesos. • Desarticulación y obsolescencia en algunos sistemas de información. • Persistencia de procesos y controles manuales. • Baja participación y apropiación de las actividades del Sistema de Gestión Integrado y de algunas herramientas tecnológicas. • Desactualización de algunos documentos del Sistema de Gestión Integrado. • Insuficiencia de personal dedicado a actividades relacionadas con el Sistema de Gestión Integrado.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Interacción con otras entidades públicas, sector privado, academia y organismos internacionales, para el intercambio de mejores prácticas en asuntos del SGI. • Regulación favorable en materia ambiental, de seguridad digital y de seguridad y salud en el trabajo. • Políticas de Estado y normatividad que propenden por la integración y evolución de los sistemas de gestión, así como la automatización de trámites. • Enfoque de gobierno a temas de impacto social. • Mayor conciencia global sobre el cambio climático y la necesidad de proteger el medio ambiente. • Nuevas funciones asignadas a la Entidad en materia de supervisión a cámaras de comercio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Malas prácticas empresariales. • Sofisticación de las modalidades de captación de dineros del público. • Crisis económica global originada por guerras y pandemia. • Desconocimiento del ciudadano sobre el uso de canales de comunicación de las entidades gubernamentales. • Cambios climáticos y demográficos que aumentan el riesgo de enfermedades, accidentes, inundaciones, fallas en fluido eléctrico y sistemas de información y estrés por efectos de movilidad con lluvia, entre otros. • Proliferación y sofisticación de ataques cibernéticos. • Fuga de conocimiento por rotación de personal vinculado mediante prestación de servicios.

Gráfica 2. Planeación estratégica Superintendencia de Sociedades – DOFA 2023-2026

1.1.5 Políticas de Talento Humano

En la Superintendencia de Sociedades trabajamos para promover empresas innovadoras, productivas y sostenibles.

www.supersociedades.gov.co

webmaster@supersociedades.gov.co

Línea única de atención al ciudadano: 01-8000 - 11 43 10

Tel Bogotá: (601) 2201000

Colombia



TR- CO17/7851 TR- CO17/7853 TR- CO17/7858 CS- CER279481

CO - 071 / 2021 / ICONTEC

La Superintendencia de Sociedades ha adoptado las siguientes políticas en materia de talento humano:

- Política de Equidad Laboral.
- Política de Conciliación.
- Política de Desconexión Laboral.
- Política de Teletrabajo.
- Política de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Política de Prevención de Consumo de Sustancias Psicoactivas.
- Política de Prevención de Acoso Laboral y/o Sexual.

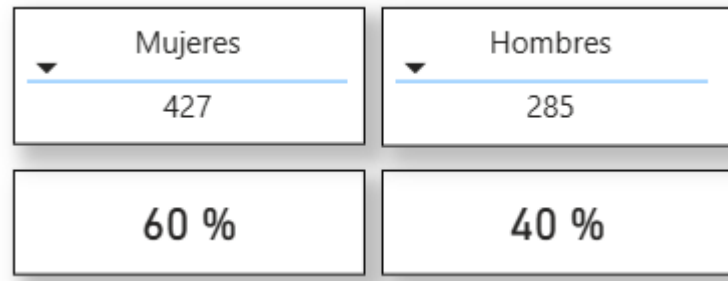
1.2. Caracterización de la Planta

Mediante el Decreto 1024 del 18 de mayo de 2012, el Decreto 1737 del 22 de diciembre del 2020 y el Decreto No. 1381 del 28 de octubre de 2021, el Gobierno Nacional establece para el cumplimiento de las funciones propias de la entidad la siguiente planta de personal:

DESPACHO SUPERINTENDENTE			
Denominación	Código	Grado	Cantidad
SUPERINTENDENTE	0030	25	1
ASESOR	1020	16	1
ASESOR	1020	15	6
ASESOR	1020	14	3
ASESOR	1020	13	3
ASESOR	1020	11	15
TECNICO OPERATIVO	3132	14	2
SECRETARIO EJECUTIVO	4210	22	2
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044	14	1
CONDUCTOR MECANICO	4103	14	2
Totalidad del Despacho del Superintendente			36
PLANTA GLOBAL			
Denominación	Código	Grado	Cantidad

SUPERINTENDENTE DELEGADO	110	23	5
SECRETARIO GENERAL	37	23	1
INTENDENTE	138	20	6
DIRECTOR DE SUPERINTENDENCIA	105	19	18
JEFE OFICINA	137	19	2
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	100	19	1
DIRECTOR FINANCIERO	100	19	1
DIRECTOR TECNICO	100	19	1
JEFE OFICINA ASESORA	1045	13	2
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028	20	30
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028	18	13
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028	16	37
PROFESIONAL ESPECIALIZADO	2028	14	35
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2044	11	102
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2044	07	137
PROFESIONAL UNIVERSITARIO	2044	01	95
TECNICO ADMINISTRATIVO	3124	16	32
TECNICO OPERATIVO	3132	14	31
SECRETARIO EJECUTIVO	4210	22	8
SECRETARIO EJECUTIVO	4210	18	23
SECRETARIO EJECUTIVO	4210	15	31
SECRETARIO	4178	14	1
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	4044	14	34
CONDUCTOR MECANICO	4103	14	7
AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	4064	08	30
Totalidad de la Planta Global			712
Totalidad de los Empleados Públicos			747

Tabla 2. Información suministrada Base de Datos Planta Superintendencia de Sociedades



Gráfica 3. Recuento Sexo – Caracterización de la planta

En cuanto al género de los empleados posesionados, más de la mitad de la planta de personal corresponde a mujeres; esto representa un 60%; 2% más arriba de la vigencia 2025. Por otro lado, en cuanto a los hombres se evidencia un resultado de 40%.

Estos resultados pueden implicar un avance en temas de equidad de género, acciones sobre las cuales se continuará trabajando para ser reforzados de forma articulada con el plan de acción de bienestar e incentivos y las formaciones ofrecidas por el plan institucional de capacitaciones. Adicionalmente, cabe resaltar el impacto del modelo **efr** al alinear la gestión estratégica con los estándares y elementos dictaminados por Fundación Másfamilia y el Programa de Liderazgo Global para la inclusión de ODI's. La continuidad en el impulso de la participación de la Entidad en estas medidas agiliza el proceso para que la Superintendencia de Sociedades sea pionera en temas relacionados con el impacto social y la inclusión; sin olvidar cómo esta gestión ayuda al cumplimiento de normativas nacionales e internacionales sobre inclusión laboral y se traduce en mayor presencia de mujeres en cargos directivos y de decisión, evitando brechas salariales y promoviendo la equidad.

Otro rasgo relevante para caracterizar la planta de personal de la Superintendencia de Sociedades corresponde a la distribución generacional de las servidoras y

servidores públicos, la cual permite identificar tendencias demográficas y sus implicaciones para la gestión estratégica del talento humano:

Rango de edad	%	Participación	Generación
18 a 24 años	1,68%	15,02%	Generación Z
25 a 30 años	13,34%		
31 a 34 años	10,82%	35,67%	Millenials
35 a 39 años	13,48%		
40 a 43 años	11,38%		
44 a 49 años	16,29%	28,93%	Generación X
50 a 55 años	12,64%		
56 a 59 años	7,58%	20,49%	Baby Boomers
60 a 64 años	7,72%		
65 a 69 años	5,20%		
Mas de 69 años	0%		

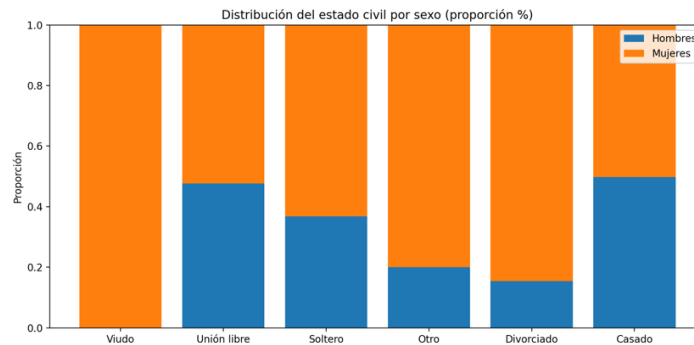
Tabla. 3. Distribución de la población por edad.

Con corte a la vigencia 2025, la mayor concentración de personal se ubica en la generación Millennial, que representa el 35,67% de la planta, seguida por la generación X, con una participación del 28,93%. Por su parte, la generación Z representa el 15,02%, mientras que los Baby Boomers concentran el 20,49% del total de servidores y servidoras de la Entidad.

Al analizar de manera agregada, se evidencia que el 49,42% de la planta de personal corresponde a las generaciones X y Baby Boomers, es decir, personas con mayor trayectoria institucional y cercanas o en edad de pensión. Este resultado representa una disminución de 0,92 puntos porcentuales frente a la vigencia 2024, lo cual sugiere que se ha iniciado de manera gradual el proceso de desvinculación asociada al relevo generacional, coherente con lo previsto en el Programa de Desvinculación Asistida.

Este comportamiento demográfico confirma la necesidad de fortalecer de manera prioritaria las estrategias de gestión del conocimiento, orientadas a garantizar la transferencia sistemática de saberes, experiencias y capacidades críticas desde las generaciones con mayor antigüedad hacia las generaciones más jóvenes, antes de que se materialicen los retiros definitivos. En este sentido, resulta clave continuar articulando dichas acciones con el Proyecto Estratégico de Dinamización del Conocimiento, como mecanismo estructural para la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito.

Adicionalmente, considerando que las generaciones X y Baby Boomers pueden presentar mayores retos frente a la adopción de nuevas tecnologías, metodologías de trabajo e innovaciones digitales, se identifica como estratégico el fortalecimiento de la cultura de aprendizaje continuo, acompañado de un plan institucional de capacitación enfocado en competencias digitales, innovación y nuevas formas de trabajo. Estas acciones, integradas con el piloto de la Tasa Interna de Retorno (TIR) del Plan Institucional de Capacitación (PIC), permitirán potenciar tanto las habilidades de enseñanza como de aprendizaje de los colaboradores, promoviendo su participación en procesos de innovación, transferencia de conocimiento y sostenibilidad institucional.



Gráfica 4. Recuento estado civil – Caracterización de la planta

En relación con el estado civil de las servidoras y servidores públicos de la Superintendencia de Sociedades, se observa que la mayor proporción de la planta se concentra en las categorías de personas solteras y casadas, las cuales representan de manera conjunta aproximadamente el 78% del total de servidores vinculados. Este resultado evidencia una composición demográfica diversa, con presencia significativa tanto de personas sin conformación familiar tradicional como de servidores con responsabilidades familiares directas.

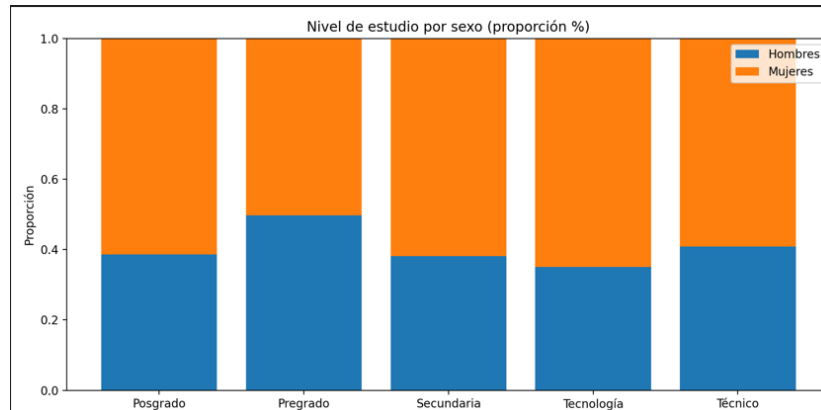
En particular, se destaca que el 34% de la población de la Entidad corresponde a personas casadas, lo cual plantea un reto y, a su vez, una oportunidad estratégica para la gestión del talento humano. En este contexto, resulta pertinente que el Plan Estratégico de Talento Humano incorpore acciones y programas de bienestar con un alcance ampliado hacia los núcleos familiares, promoviendo iniciativas que fortalezcan la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Estas acciones deberían estar acompañadas de indicadores de impacto social, que permitan medir no solo la cobertura de las actividades, sino también su efecto en variables como satisfacción, permanencia, bienestar y equilibrio trabajo–familia.

Desde un enfoque de género, el análisis evidencia que no se presentan diferencias significativas entre hombres y mujeres en las categorías de personas casadas y en

unión libre, lo cual sugiere condiciones relativamente homogéneas en cuanto a la conformación familiar dentro de estos grupos. No obstante, se identifica una diferencia relevante en la categoría de personas solteras, donde se observa una mayor participación de mujeres, con una proporción aproximadamente 72% superior frente a los hombres.

Este comportamiento puede estar reflejando tendencias generacionales y sociolaborales, en las cuales las mujeres priorizan su desarrollo profesional y académico antes de la conformación de una familia, lo que resulta coherente con el alto nivel de cualificación y profesionalización de la planta de personal de la Entidad. Asimismo, este patrón puede estar asociado a condiciones laborales que favorecen la autonomía e independencia económica de las mujeres, permitiéndoles mayor libertad en la toma de decisiones personales y familiares.

En consecuencia, estos resultados refuerzan la necesidad de diversificar las estrategias de bienestar y conciliación, evitando que las políticas institucionales se enfoquen exclusivamente en servidores y servidoras con hijos o estructuras familiares tradicionales. En este sentido, se recomienda fortalecer e implementar iniciativas incluyentes que reconozcan la pluralidad de formas de vida y convivencia, tales como actividades orientadas a personas solteras, hogares unipersonales, familias multiespecie, por ejemplo, el día de la mascota, y otros esquemas familiares contemporáneos, garantizando así un enfoque de bienestar más equitativo, inclusivo y alineado con la realidad demográfica de la Entidad.



Gráfica 5. Recuento nivel de estudio – Caracterización de planta

En lo relacionado con el nivel de estudios de las servidoras y servidores públicos de la Superintendencia de Sociedades, se evidencia un alto nivel de profesionalización de la planta, dado que el 58% cuenta con formación de posgrado y el 26% con pregrado, lo que representa en conjunto aproximadamente el 83% del total de servidores vinculados con educación superior. Este resultado refleja una tendencia sostenida al fortalecimiento del capital humano institucional y constituye un indicador positivo de madurez técnica y académica de la Entidad.

Este comportamiento es consistente con los esfuerzos adelantados desde el Programa de Bienestar e Incentivos Institucionales, particularmente a través de los créditos educativos, los cuales han facilitado el acceso y la permanencia en la educación superior de los servidores y servidoras. En este sentido, los resultados alcanzados respaldan la pertinencia de mantener y fortalecer esta estrategia durante la vigencia 2026, como un mecanismo de impacto social interno que contribuye al desarrollo integral del talento humano y a la sostenibilidad institucional.

Desde una perspectiva de género, el análisis del nivel de estudios muestra una participación equilibrada entre hombres y mujeres en los niveles de pregrado, mientras que en el nivel de posgrado se observa una mayor participación de mujeres,

lo cual evidencia avances significativos en términos de equidad de género en el acceso a la educación avanzada. Este resultado se alinea con los principios de igualdad de oportunidades promovidos por la Entidad y refuerza el impacto positivo de las políticas internas orientadas al desarrollo profesional.

Contar con una planta altamente calificada fortalece de manera directa la capacidad institucional para la toma de decisiones técnicas y estratégicas, particularmente en ámbitos financieros, jurídicos, económicos, ingenieriles y administrativos, permitiendo un análisis más riguroso y multidimensional de los asuntos bajo supervisión y control. Asimismo, este nivel de formación contribuye a mejorar la calidad de la supervisión y regulación societaria, incrementando la efectividad en la aplicación de la normativa vigente y en el diseño de estrategias orientadas a los distintos grupos de interés.

Finalmente, una planta con altos niveles de formación académica favorece la innovación, la optimización de procesos y la adaptación al cambio, elementos clave para responder a entornos regulatorios dinámicos y a los desafíos asociados a la transformación digital. En este sentido, el nivel de estudios de los servidores y servidoras se consolida como un activo estratégico, plenamente alineado con la planeación estratégica de la Entidad, la gestión del conocimiento y los objetivos de mejora institucional.

1.3. Riesgos

Por otra parte, para la formulación del Plan Estratégico de Talento Humano se tendrán en cuenta los riesgos que puedan impactar la gestión del proceso, contemplados en riesgos de gestión y de corrupción, de acuerdo con lo señalado en la guía para la administración y gestión del riesgo del Departamento Administrativo de la Función Pública; estos son:

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	RESPONSABLE DE EJECUTAR EL CONTROL	USUARIO RESPONSABLE	PERIODICIDAD	PROPÓSITO	EVIDENCIA
Emitir un acto administrativo sin tener aprobación presupuestal	Emitir un acto administrativo sin tener aprobación presupuestal debidamente autorizada	Verificar la aprobación presupuestal (CDP) que precede el acto administrativo por parte de cada Coordinador.	Director de Talento Humano, Coordinador del Grupo de Administración de Talento Humano, Coordinador del Grupo de Desarrollo del Talento Humano y Coordinador del Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo	Director de Talento Humano, Coordinador del Grupo de Administración de Talento Humano, Coordinador del Grupo de Desarrollo del Talento Humano y Coordinador del Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo	Semestral	Validar que exista la aprobación presupuestal (CDP) para los actos administrativos que lo requieran.	Bases de datos.
Incumplimiento de los planes del proceso de talento humano	Incumplimiento en la formulación, ejecución y evaluación de los planes del proceso de talento humano.	-Verificar que se hayan formulado los planes de talento humano, de acuerdo con los estándares normativos y de los entes reguladores; asegurando su adecuada ejecución y evaluando su desarrollo.	Director de Talento Humano, Coordinador del Grupo de Administración de Talento Humano, Coordinador del Grupo de Desarrollo del Talento Humano y Coordinador del Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo	Director de Talento Humano, Coordinador del Grupo de Administración de Talento Humano, Coordinador del Grupo de Desarrollo del Talento Humano y Coordinador del Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo	Semestral	Asegurar la adecuada formulación, ejecución y evaluación de los planes del proceso de Talento Humano	Informes de seguimiento a la formulación, ejecución y evaluación.
Errores e inconsistencias en la liquidación de situaciones administrativas	Errores e inconsistencias en la liquidación de situaciones administrativas	- Revisar las novedades de personal y situaciones administrativas generadas para	Coordinador del Grupo de Administración de Talento Humano	Coordinador del Grupo de Administración de Talento Humano	Semestral	Verificar que no se presenten errores en las liquidaciones de situaciones administrativas	Correo de revisión de pre nómina quincenal y cuadro de novedades de personal.
Posible aumento en los consumos de los recursos de energía eléctrica y Agua e incremento en la generación de residuos sólidos no aprovechables.	Incremento en el uso de los recursos de energía eléctrica y agua, por malas prácticas de ahorro para el desarrollo de las labores y actividades en las instalaciones de la entidad e inadecuada separación de	Fomentar las buenas practicas ambientales para: - Ahorro de agua y energía eléctrica - Uso adecuado de los puntos ecológicos de acuerdo con el código de colores.	Director de Talento Humano	Director de Talento Humano	Mínimo 2 veces al año	Mejorar las prácticas de consumo de los recursos agua y energía eléctrica y mejorar el uso de puntos ecológicos para la debida separación de los residuos en la fuente.	Acta de Grupo Primario incluyendo en el orden socialización de - Programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos no Peligrosos. - Programa Uso y Consumo Inteligente de los Recursos e
Incumplimiento normativo del SGSST	Incumplimiento de la normatividad en el marco del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo - SGSST, por desconocimiento y/o desactualización de estándares y referentes normativos.	Al momento de expedirse un nuevo referente normativo aplicable al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, deberá actualizarse la matriz de requisitos legales del SGSST, en el sitio previsto para tal fin.	Director de Talento Humano Coordinador del Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo	Director de Talento Humano Coordinador del Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo	Semestral	Realizar un proceso adecuado en la Gestión del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo desde los elementos normativos que lo regulan	Matriz de requisitos legales actualizada en el sitio dispuesto por el proceso de talento humano.

Gráfica 6. Riesgos de gestión talento humano

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	RESPONSABLE DE EJECUTAR EL CONTROL	USUARIO RESPONSABLE	PERIODICIDAD	PROPÓSITO	EVIDENCIA
Posibilidad de generar actos administrativos con el fin de obtener dádivas y/o beneficios para el solicitante o para terceros utilizando el poder conferido en los asuntos asignados.	El coordinador y/o director validara que la información contenida en los actos administrativos expedidos corresponda a información verídica, para lo cual se registrara en base de datos aquellos que ameritaron corrección en el marco del monitoreo del riesgo.	Director de Talento Humano, Coordinador del Grupo de Administración de Talento Humano, Coordinador del Grupo de Desarrollo del Talento Humano y Coordinador del Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Director de Talento Humano, Coordinador del Grupo de Administración de Talento Humano, Coordinador del Grupo de Desarrollo del Talento Humano y Coordinador del Grupo de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Cuatrimestral	Validar que la información contenida en los actos administrativos expedidos, corresponda a información verídica.	Bases de datos.
Posibilidad de emisión de certificaciones laborales y de CETIL con información incorrecta de manera intencional alterando los datos registrados ya sea del servidor o ex servidor, en beneficio del solicitante.	El Coordinador del Grupo de Administración de Talento Humano validara la información de los certificados laborales y de CETIL, revisando que estén acorde con la realidad de la vinculación del funcionario; teniendo en cuenta, el contenido de los documentos y se registrara en base de datos.	Coordinador del Grupo de Administración de Talento Humano	Coordinador del Grupo de Administración de Talento Humano	Cuatrimestral	Validar que la información del certificado este acorde con la realidad de la vinculación del funcionario.	Base de datos de certificaciones laborales y de CETIL.

Gráfica 7. Riesgos de corrupción talento humano

1.3. Manual de Funciones

La Superintendencia de Sociedades expidió la Resolución 100-000354 del 11 de julio de 2025 "Por la cual se modifica y adopta el Manual de Funciones y de Competencias Laborales para los empleos de la planta de personal de la Superintendencia de Sociedades".

II. Fase: Actividades Ejecutadas

2.1 Clima Organizacional y Componentes Culturales

Durante el periodo 2023–2025, la Superintendencia de Sociedades desarrolló un proceso integral de gestión del clima organizacional y de los componentes culturales,

concebido no como un ejercicio aislado de medición, sino como una estrategia continua de intervención, aprendizaje y mejora, articulada a la Gestión Estratégica del Talento Humano, al modelo **efr** y a los objetivos institucionales. Este proceso se estructuró a partir de tres ejes complementarios: (i) la medición del ambiente laboral, (ii) la intervención focalizada sobre factores críticos identificados y (iii) el análisis cultural como insumo para la toma de decisiones estratégicas.

En el tercer trimestre de 2025, la Superintendencia de Sociedades realizó la medición de ambiente laboral a través del modelo Great Place To Work® (GPTW). Como resultado de este ejercicio, la Entidad obtuvo un Índice de Ambiente Laboral (IAL) de 58 puntos, ubicándose en un estado de valoración satisfactorio, con una tendencia estable respecto a la medición anterior (IAL 56). Este resultado fue certificado por Great Place To Work® y respaldado por el sello de ICONTEC.

Índice del Ambiente Laboral

Dimensión	Valoración		Tendencia
	Previa	Actual	
Credibilidad	Baja	Media (-)	Favorable
Respeto	Media (+)	Media (+)	Estable
Ecuanimidad	Baja	Baja	Estable
Compañerismo	Media (-)	Media (-)	Estable
Orgullo	Baja	Media (-)	Favorable
Apreciación general	Media (+)	Media (+)	Estable
Índice del Ambiente Laboral	56	58	Estable
Estadio de Valoración	Satisfactorio	Satisfactorio	Estable

Tabla. 4. Ficha de medición del Índice de Ambiente Laboral Great Place To Work®

Más allá del resultado global, el valor del ejercicio radicó en el análisis por dimensiones, el cual permitió identificar patrones culturales relevantes para la gestión. Se evidenciaron avances en dimensiones como credibilidad y orgullo, asociadas al sentido de propósito institucional y a la valoración del aporte individual y colectivo. Asimismo, dimensiones como respeto y compañerismo mostraron estabilidad, reflejando relaciones laborales funcionales y entornos de colaboración, con oportunidades de fortalecimiento.

No obstante, se identificaron alertas estratégicas en la dimensión de ecuanimidad, la cual se mantuvo en niveles bajos, asociada a percepciones de equidad, reconocimiento y trato justo. Este hallazgo fue interpretado como un factor crítico a abordar desde la gestión del liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones y la coherencia organizacional, más que como un problema aislado del clima laboral.

De manera complementaria a la medición, la Entidad adelantó un proceso de intervención en clima y cultura organizacional, orientado a trabajar sobre los factores subyacentes que inciden en el ambiente laboral. Este ejercicio se desarrolló de forma progresiva y focalizada, priorizando áreas con mayores alertas derivadas de los resultados de riesgo psicosocial y clima organizacional.

Las intervenciones incluyeron espacios facilitados por el equipo de Talento Humano y por equipos interdisciplinarios vinculados al proyecto estratégico del Centro de Estudios Societarios (CESS), con énfasis en:

- El fortalecimiento de la confianza entre equipos y áreas,
- El análisis de prácticas de liderazgo y corresponsabilidad,
- El trabajo sobre la cultura de conciliación, alineada con el modelo **efr**,

- y la promoción de una cultura de gestión del conocimiento orientada a la transferencia de saberes y al aprendizaje colectivo.

Como resultado de este proceso, se logró intervenir al 84% de las áreas de la Entidad, correspondientes a 557 personas, consolidando una base institucional significativa para la transformación cultural y el fortalecimiento del clima laboral.

Adicionalmente, durante el año 2024 se realizó la medición de factores de riesgo psicosocial, cuyos resultados evidenciaron como fortalezas las demandas ambientales y de esfuerzo físico, así como las exigencias de responsabilidad. No obstante, se identificaron dimensiones con mayor oportunidad de intervención, entre ellas: relaciones sociales en el trabajo, relación con los subordinados, claridad del rol, participación y manejo del cambio, demandas emocionales y cuantitativas, reconocimiento y compensación.

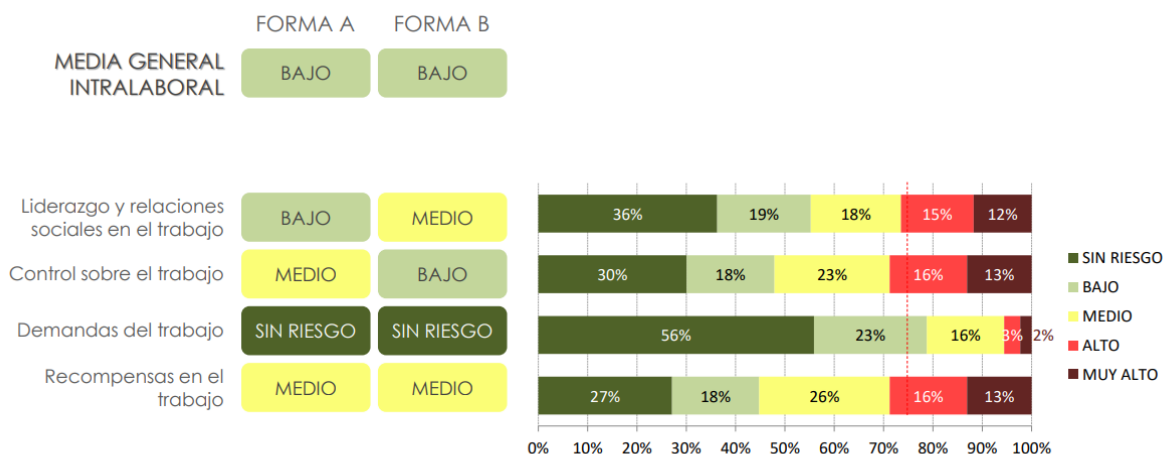


Tabla. 5. Resultados medición Riesgo Psicosocial 2024

Es importante señalar que 92 servidores, de un total de 612 participantes, reportaron niveles de riesgo medio, alto o muy alto, lo cual indica la posibilidad de afectaciones a la salud derivadas de la exposición a factores intra y extralaborales, constituyéndose en un insumo prioritario para la gestión preventiva y el diseño de acciones focalizadas.

En este contexto, los hallazgos de riesgo psicosocial no se abordaron de manera aislada, sino que se integraron a la gestión del clima y la cultura organizacional, permitiendo comprender la relación entre prácticas organizacionales, liderazgo, cargas emocionales y percepción de bienestar, y orientando acciones preventivas y de cuidado de la salud mental.

El proceso de gestión del clima organizacional y de los componentes culturales permitió identificar aprendizajes clave para la planeación estratégica de 2026, entre los cuales se destacan:

- La necesidad de profundizar en el rol del liderazgo como factor determinante del clima, la equidad percibida y la confianza institucional;
- La consolidación de una cultura de conciliación que trascienda los beneficios formales y se exprese en prácticas cotidianas de flexibilidad, corresponsabilidad y cuidado;
- El fortalecimiento de la gestión del conocimiento como mecanismo para reducir dependencias críticas, reconocer la experiencia y promover el aprendizaje organizacional;
- La articulación del alto rendimiento con el bienestar y la salud mental, evitando enfoques exclusivamente productivistas;
- Y el avance hacia una gestión del clima basada en datos, que permita medir impacto, priorizar intervenciones y evaluar resultados de manera sistemática.

Estos aprendizajes constituyen la base para el diseño de un nuevo plan de trabajo de clima y cultura organizacional para la vigencia 2026, orientado a consolidar los avances logrados, atender los factores críticos identificados y fortalecer de manera sostenible el ambiente laboral, en coherencia con el Plan Estratégico de Talento Humano, el modelo **efr** y los objetivos institucionales.

2.2 Diagnóstico de la Gestión Estratégica del Talento Humano a través de la Matriz de GETH.

La Superintendencia de Sociedades ha evidenciado una evolución sostenida y consistente en la Gestión Estratégica del Talento Humano, de acuerdo con los resultados obtenidos en la Matriz de Autodiagnóstico GETH desde el año 2018 hasta la vigencia 2025.

En la medición realizada en 2018, la Entidad obtuvo una calificación de 70,2 puntos, ubicándose en el nivel de madurez denominado "Transformación". A partir de este resultado, se formularon e implementaron acciones orientadas a fortalecer las rutas de creación de valor del talento humano, lo que permitió alcanzar en 2019 un resultado de 89,5 puntos, evidenciando un incremento significativo del 27% frente a la medición inicial.

Durante las vigencias 2020, 2021 y 2022, la Entidad mantuvo una senda de mejora continua, alcanzando resultados de 94,7%, 96,2% y 97,7%, respectivamente. Para el año 2023, y considerando la aplicación de la versión 4.8 de la Matriz GETH y ajustes en algunas variables de medición, el resultado fue de 97 puntos, manteniendo a la Superintendencia de Sociedades en el máximo nivel de madurez: "Consolidación". En la medición correspondiente a la vigencia 2024, la Entidad obtuvo un resultado consolidado que evidenció un desempeño sobresaliente en las rutas de creación de valor, destacándose avances significativos en la Ruta de la Felicidad, la Ruta del

Crecimiento y la Ruta del Análisis de Datos, esta última con un fortalecimiento relevante frente a mediciones anteriores, reflejando esfuerzos institucionales por avanzar hacia una gestión más informada y analítica del talento humano.

Este nivel refleja que la Gestión Estratégica del Talento Humano se encuentra plenamente integrada a la gestión institucional, cumple un rol estratégico en la consecución de resultados y es percibida por las servidoras y servidores como una oportunidad de desarrollo personal y profesional.



Gráfico 8: Superintendencia de Sociedades, 2023

RESULTADOS GESTION ESTRATEGICA DE TALENTO HUMANO		
RUTAS DE CREACION DE VALOR		
RUTA DE LA FELICIDAD La felicidad surge cuando se hace productiva	97	<ul style="list-style-type: none"> Ruta para mejorar el bienestar físico del trabajador para que todos se sientan a gusto en su jornada: 100 Ruta para facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada (trabajo, ocio, familia, estudio): 98 Ruta para implementar incentivos basados en salario mensual: 98 Ruta para generar innovación en su país: 95
RUTA DEL CRECIMIENTO Liderando talentos	98	<ul style="list-style-type: none"> Ruta para implementar sus valores de liderazgo, el trabajo en equipo y el profesionalismo: 99 Ruta para implementar sus valores de liderazgo generados por el bienestar del talento a pesar de que está vinculado al negocio: 98 Ruta para implementar su liderazgo basado en salarios: 97 Ruta de formación para sus líderes académica que cubra lo que hacen: 99
RUTA DEL SERVICIO Al servicio de las ciudadanas	100	<ul style="list-style-type: none"> Ruta para implementar sus valores basados en el servicio: 100 Ruta para implementar sus valores basados en el logro y la generación de bienestar: 100
RUTA DE LA CALIDAD La cultura de hacer las cosas bien.	94	<ul style="list-style-type: none"> Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en "hacer siempre las cosas bien": 94 Ruta para generar sus valores de la calidad y la integridad: 95
RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS	89	<ul style="list-style-type: none"> Ruta para validar a las personas a través del uso de los datos: 89

Gráfico 9: Matriz GETH evaluada por la Superintendencia de Sociedades diciembre 2025.

Para la vigencia 2025, y considerando la aplicación de la versión vigente de la Matriz de Autodiagnóstico GETH, así como ajustes en algunas variables, criterios de valoración y pesos asociados a las rutas, el resultado consolidado se ubicó en 96,1%.

Este resultado, presenta un proceso de estabilización y ajuste propio de sistemas que han alcanzado altos niveles de madurez, donde las variaciones responden principalmente a:

- La incorporación de criterios más exigentes en algunas rutas,
- La profundización en variables cualitativas,
- Y una mayor precisión en la autoevaluación institucional.

El análisis por rutas de creación de valor permite una lectura más precisa del comportamiento del sistema:

- **Ruta de la Felicidad:** se mantiene en niveles sobresalientes, con resultados altos y estables, lo que evidencia la consolidación de prácticas de bienestar, equilibrio vida-trabajo y salario emocional. El reto deja de ser de cobertura y se traslada hacia la personalización, flexibilidad y medición de un impacto sostenible para la promoción de componente culturales de conciliación.
- **Ruta del Crecimiento:** conserva un desempeño robusto, reflejando la madurez de los procesos de formación y desarrollo del talento. Las variaciones observadas, se articulan con los resultados de la medición de clima donde se requiere de un fortalecimiento del liderazgo, una evaluación más exigente del liderazgo en contextos de presión organizacional y cambio. Además de consolidar mediciones de impacto como el ROI para la implementación de nuevas tecnologías y estrategias para la transformación del modo de aprendizaje y gestión del conocimiento.
- **Ruta del Servicio:** continúa siendo una fortaleza institucional, aunque con ajustes que invitan a reforzar la sostenibilidad del enfoque de servicio sin generar sobrecargas operativas ni afectaciones al bienestar.
- **Ruta de la Calidad:** muestra estabilidad con oportunidades de fortalecimiento en la apropiación cotidiana de la calidad como práctica cultural, más allá del cumplimiento normativo.
- **Ruta del Análisis de Datos:** aunque mantiene un resultado alto frente a mediciones históricas, evidencia que el uso estratégico de datos sigue siendo un eje crítico de profundización, especialmente para la toma de decisiones, la medición de impacto y la anticipación de riesgos en talento humano.

2.3 Resultados Medición Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión – FURAG.

En la medición publicada en el año 2019, la Entidad logro incrementar el índice de desempeño institucional en 4.3 puntos al pasar de 88.2 a 92.5, esto demuestra que la entidad posee un alto grado de orientación hacia el logro de los resultados institucionales (eficacia), hacia el uso de recursos e insumos para alcanzar dichos resultados (eficiencia) y mejora continuamente sus servicios de tal manera que respondan a las necesidades de los grupos de interés identificados por la entidad.

En la medición publicada en el año 2020, la Entidad logro incrementar el índice de desempeño institucional en 4.1 puntos al pasar de 92.5 a 94.6; para la medición del año 2021, la Entidad logró posicionarse como la tercera entidad del sector público a nivel nacional en el índice de desempeño institucional y la primera del sector Comercio Industria y Turismo, obteniendo una calificación de 99,2 y para la medición publicada en el año 2022, la Entidad logro incrementar su resultado a un 99,6; manteniéndose como la mejor entidad del sector Comercio, Industria y Turismo.

Respecto de la medición realizada por el Departamento Administrativo de la Función Pública en el FURAG en 2023, la Superintendencia de Sociedades logró obtener un resultado de 91,8; sin embargo respecto de esta disminución es importante señalar lo dicho por el DAFP en la página web de publicación de resultados, donde refiere “Los resultados de la vigencia 2022 no son comparables con los resultados de las mediciones de vigencias anteriores, ya que los líderes de política realizaron cambios significativos a las preguntas de sus políticas, dado los procesos de actualización de las temáticas y directrices”. Ahora bien, con los resultados obtenidos en la medición realizada en el año 2024, la Entidad obtiene un puntaje equivalente a 84,9, resultado

para el cual, la entidad realizó un análisis riguroso con el fin de formular acciones de mejora e incorporar estrategias articuladas entre las áreas para fortalecer la gestión.

Como resultado de las acciones implementadas durante la vigencia 2024, orientadas al fortalecimiento de la gestión institucional, la documentación de procesos, la medición sistemática y la articulación de las políticas de gestión, en la medición correspondiente a la vigencia 2024, publicada en el año 2025, la Superintendencia de Sociedades obtuvo un Índice de Desempeño Institucional de 93,7 puntos, evidenciando una recuperación significativa y un avance sustancial en su nivel de desempeño.

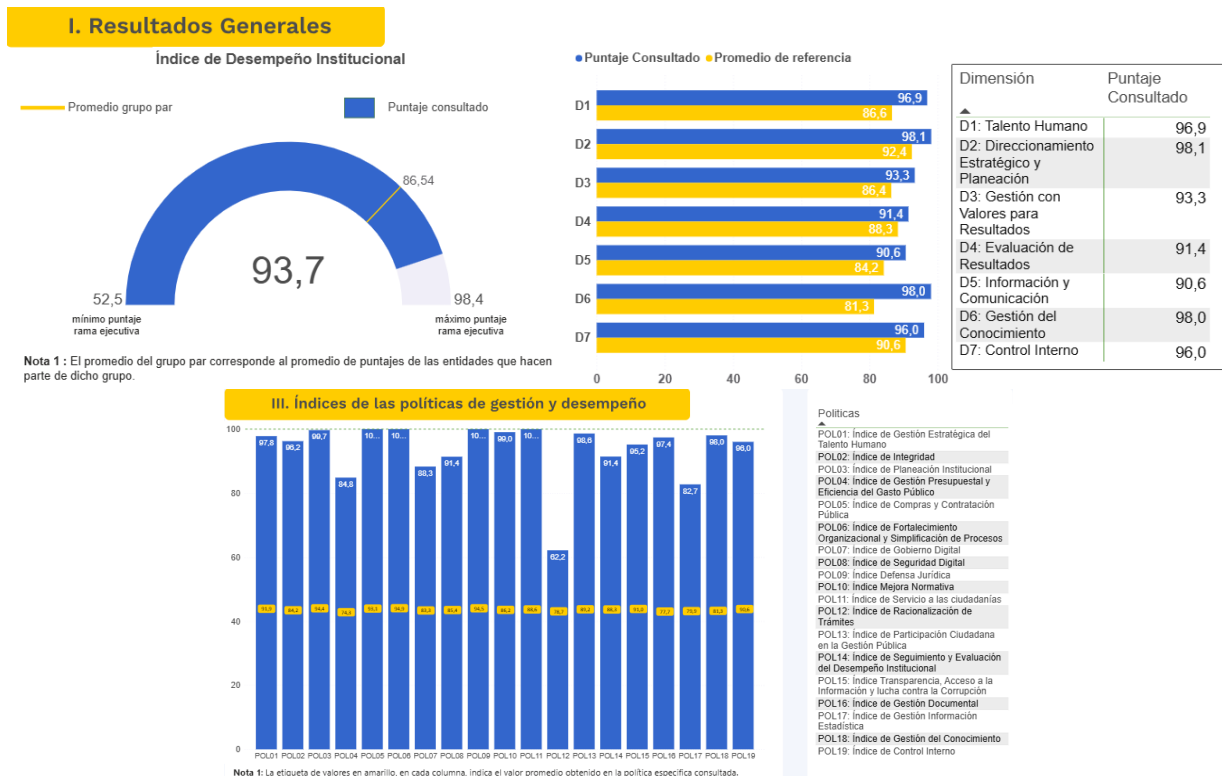


Gráfico 10: Resultados FURAG Superintendencia de Sociedades FURAG 2024 (Emitido reporte en 2025)

En lo que corresponde a la dimensión de talento humano y la política de gestión estratégica del talento humano, la evolución se ha dado de la siguiente manera:

2018	2019	2020	2021
Dimensión de talento humano: 87,7% de avance (Dimensión con menor puntaje en la entidad)	Dimensión de talento humano: 93,4% de avance Incremento del 5,7%	Dimensión de talento humano: 99,11% de avance Incremento del 5,7%	Dimensión de talento humano: 99,5% de avance Incremento del 0,39%
Política de GETH: 85,3% de avance	Política de GETH: 94,6% de avance Incremento del 9,3%	Política de GETH: 98,7% de avance Incremento del 4,1%	Política de GETH: 99,2% de avance Incremento del 0,5%

Gráfico 11: Evolución Gestión Estratégica de Talento Humano Supersociedades

Teniendo en cuenta que el DAFP precisa que los resultados de la vigencia 2022 no son comparables con los resultados de las mediciones de vigencias anteriores, por los cambios que los líderes de política realizaron a las preguntas de sus políticas, a continuación, se precisan los resultados de la vigencia 2022.

2022

Nueva medición (No comparable con vigencias anteriores)

Dimensión de talento humano:
98,1% de avance

Política de GETH:
99,3% de avance

Política de Integridad:
97,5% de avance

Gráfico 12: Evolución Gestión Estratégica de Talento Humano Supersociedades desde 2022.

2023

Dimensión de talento humano:

84,9% de avance

Política de GETH:

91,9% de avance

Política de Integridad:

78,8% de avance

Gráfico 13: Evolución Gestión Estratégica de Talento Humano

2024

Dimensión de Talento Humano:

96,9% de avance

Política de GETH:

97,8% de avance

Política de Integridad:

96,2% de avance

Gráfico 14: Evolución Gestión Estratégica de Talento Humano Supersociedades 2024.

De manera particular, la dimensión de Talento Humano presentó un incremento relevante, al pasar de 86,6 puntos en la medición anterior a 96,9 puntos, lo que refleja el impacto de las acciones orientadas a fortalecer la Gestión Estratégica del Talento Humano, la planeación, el bienestar, el desarrollo de capacidades y la articulación con los demás procesos institucionales.

En relación con las políticas asociadas, los resultados evidencian desempeños sobresalientes en aquellas directamente relacionadas con la gestión del talento humano y los componentes culturales de la Entidad. La política de Gestión Estratégica del Talento Humano alcanzó 97,8 puntos, la política de Integridad obtuvo 96,2

puntos, y la política de Gestión del Conocimiento logró 98 puntos, ubicándose todas por encima del promedio de referencia de cada política, con diferencias aproximadas de 6, 12 y 17 puntos, respectivamente. Estos resultados dan cuenta de un proceso de maduración institucional orientado a la consolidación de capacidades, la integridad organizacional y el aprendizaje institucional, en coherencia con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y los objetivos estratégicos de la Entidad.

En el marco de lo dispuesto en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, los resultados obtenidos reflejan un alto nivel de madurez y consolidación de la Superintendencia de Sociedades en materia de Gestión Estratégica del Talento Humano, evidenciando avances sostenidos en la planeación, ejecución, medición y articulación de las políticas institucionales.

No obstante, el análisis detallado de los resultados permite identificar factores estratégicos y oportunidades de mejora que resultan determinantes para fortalecer la Dimensión de Talento Humano en el siguiente ciclo de planeación, especialmente desde una perspectiva de sostenibilidad, impacto y excelencia en la gestión. Entre estos se destacan:

- La necesidad de contar con una caracterización permanentemente actualizada del proceso de talento humano, que incorpore variables demográficas, laborales, familiares y de trayectoria, como insumo para la toma de decisiones basadas en datos.
- El fortalecimiento e implementación integral del Plan de Equidad Laboral, garantizando su articulación transversal con los procesos de talento humano, liderazgo, clima laboral y cultura organizacional.

- El incremento del nivel de gestión de la política de integridad, avanzando de enfoques normativos hacia modelos preventivos, medibles y apoyados en analítica de datos.
- La consolidación de procesos de mejora continua, incorporando metodologías ágiles, innovación pública y buenas prácticas nacionales e internacionales.
- La incorporación de nuevas prácticas y metodologías de gestión del talento, alineadas con las tendencias organizacionales, la transformación digital y el enfoque de bienestar integral.
- La implementación oportuna, sistemática y estratégica de los programas de inducción y reinducción, como mecanismos de apropiación cultural, transferencia de conocimiento y gestión del cambio.
- La priorización de la inversión en capacitación con base en diagnósticos de necesidades, brechas de competencias y análisis de impacto.
- El fortalecimiento del clima laboral y de los componentes culturales, a partir de la medición, el análisis de resultados y la intervención focalizada.
- La búsqueda de mayor coherencia entre los resultados de la evaluación del desempeño laboral y el cumplimiento de las metas institucionales, avanzando hacia modelos propios de medición del rendimiento.
- La provisión definitiva de los empleos de carrera administrativa, mediante concurso de méritos, como elemento estructural de estabilidad, mérito e integridad.
- El robustecimiento integral de la gestión del talento humano, superando enfoques operativos y fortaleciendo su rol estratégico.
- La formulación y promoción de esquemas de desvinculación y retiro asistido, que faciliten la transición a nuevas etapas de vida, reconociendo la trayectoria, el conocimiento y el aporte institucional de las servidoras y servidores públicos.

Este conjunto de oportunidades constituye un insumo central para la definición de las estrategias del Plan Estratégico de Talento Humano 2026, orientadas a consolidar la excelencia en la gestión, fortalecer el impacto social y avanzar hacia niveles superiores de madurez institucional.

2.4 Articulación con las rutas de creación de valor.

La Gestión Estratégica del Talento Humano de la Superintendencia de Sociedades se articula de manera transversal con las rutas de creación de valor definidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, las cuales reflejan la interrelación entre las dimensiones, políticas y procesos institucionales orientados al logro de resultados, la generación de valor público y el fortalecimiento de la confianza ciudadana.

En este marco, el Plan Estratégico de Talento Humano contribuye de forma directa al desarrollo de las rutas de valor, al integrar acciones relacionadas con el bienestar, el crecimiento, el servicio, la calidad y el análisis de datos, entendidas no como frentes aislados, sino como componentes sistémicos de una gestión orientada a las personas, al desempeño sostenible y al impacto institucional.

La articulación del Plan con las rutas de creación de valor se evidencia en la implementación de estrategias asociadas a la felicidad y el bienestar laboral, el desarrollo de capacidades y liderazgo, la cultura del servicio al ciudadano, la calidad e integridad en la gestión y el uso estratégico de la información para la toma de decisiones, tal como se ilustra en el siguiente gráfico:



Gráfico 14: Articulación Rutas de Valor de la Superintendencia de Sociedades 2023

III. Fase: Estrategias Formuladas

Teniendo como insumo el diagnóstico integral de la Gestión Estratégica del Talento Humano, los resultados de las mediciones institucionales (Matriz GETH, FURAG, clima laboral, riesgo psicosocial y modelo **efr**), así como los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el Plan Nacional de Desarrollo y la estrategia institucional, se definen las siguientes estrategias para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos del Plan Estratégico de Talento Humano 2026:

3.1. Consolidar el acceso, uso y aprovechamiento estratégico de los datos en la Gestión Estratégica del Talento Humano, para fortalecer la toma de decisiones, la medición de impacto y la transformación social, en articulación

con los ejes, los catalizadores y los actores diferenciales del Plan Nacional de Desarrollo.

- Desarrollar estrategias para la gestión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el marco de la GETH.
- Articular y potenciar la gestión de talento humano con enfoque diferencial de acuerdo con los ejes, catalizadores y actores diferenciales del Plan Nacional de Desarrollo, mediante indicadores y análisis de contribución.
- Desarrollar y aplicar mediciones de impacto social de la GETH y del modelo **efr**, orientadas a generar evidencia para la gestión pública.
- Incorporar la analítica de datos como capacidad transversal de la GETH, orientada a la medición de impacto, priorización de acciones y evaluación de resultados.

3.2 Garantizar la identificación, provisión, desarrollo el talento humano competente, asegurando la continuidad del servicio público, el cumplimiento de las funciones misionales y el logro de la misión y visión institucional.

- Provisión de los empleos en vacancia temporal o definitiva teniendo en cuenta las siguientes etapas:
 - i) La provisión de los empleos en vacancia temporal o definitiva para la continuidad del servicio público y la misión institucional contará con la caracterización actualizada de la planta de personal apoyada en un mecanismo de información idóneo para tal fin.
 - ii) La Entidad contará con un manual de funciones y competencias acorde con la normatividad y las directrices vigentes.
 - iii) Igualmente, es necesario realizar los procesos de provisión de empleos de carrera administrativa tanto en vacancia temporal como definitiva, mediante nombramientos en encargo y nombramientos provisionales.
 - iv) Finalmente, se debe ejecutar y hacer seguimiento a las actividades definidas en el cronograma o plan de trabajo de la etapa de planeación del concurso de méritos.
- Gestión de Información del proceso de Talento Humano: se establece bajo los siguientes criterios:

- i) Los nuevos retos de la gestión del Talento Humano obligan de manera continua a aumentar el nivel de competitividad de la entidad para lo cual es necesario adoptar una nueva forma de trabajar, de ser más racional, más eficiente, con más y mejores elementos de juicio para la toma de decisiones.
- ii) Este trabajo apropiado en la ejecución óptima de los procesos permitirá medir, analizar y hacer seguimiento de la eficacia y eficiencia de la gestión de talento humano y por supuesto, darle pie a la mejora continua a través de una sistematización de la gestión que permitirá dar respuesta en tiempo real a los requerimientos de funcionarios, exfuncionarios y pensionados; lo anterior, mediante el uso de herramientas y/o soluciones tecnológicas que faciliten tal gestión.
- iii) Gestión de la Comisión de Personal del periodo 2025-2027.

3.3. Fortalecer la formalización, calidad del empleo público, mediante estrategias articuladas a la planeación del talento humano, la provisión de empleos y la gestión del conocimiento institucional.

- La Superintendencia de Sociedades estimará sus esfuerzos en que las estrategias y acciones contribuyan a la formalización del empleo prevista como eje desde el Plan Nacional de Desarrollo "Colombia potencia mundial de la vida".

3.4. Consolidar, evaluar y medir los componentes estratégicos de la GETH relacionados con impacto social, equidad laboral, inclusión y diversidad, desvinculación asistida, investigación en el trabajo y analítica de datos, como base para la generación de valor público y la toma de decisiones informadas.

- Incluir en los planes de acción de talento humano que así lo permitan, acciones, actividades, estrategias y/o métricas que permitan dar cuenta del impacto social de la gestión estratégica del talento humano en la Superintendencia de Sociedades.
- Desarrollar el plan de equidad laboral como una herramienta que contribuya en: Gestión de la discapacidad, raza y etnias, paridad en el empleo, jóvenes

en el empleo público y LGTBIQ+ de acuerdo con los lineamientos para la Transversalización Enfoque OSIGNH.

- Propender el incremento del actual porcentaje de vinculación de personas con discapacidad en la planta de empleos de la entidad con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en el Decreto 2011 de 2017.
- Fortalecer el componente de investigación en el trabajo como insumo para la toma de decisiones.
- Formular, ejecutar y evaluar el programa de desvinculación asistida para la vigencia 2026, donde se realice entre otras cosas, brindar apoyo emocional y herramientas para afrontar el cambio a las personas que se retiran por pensión o cualquier otro motivo inesperado como reestructuración o finalización del nombramiento provisional, entre otros, por medio de programas de acompañamiento.

3.5. Fortalecer la gestión del conocimiento, la innovación y la gestión del cambio organizacional, como capacidades institucionales para la adaptación, el aprendizaje continuo y la efectividad administrativa, en coherencia con los lineamientos nacionales, sectoriales e institucionales.

- Formular, desarrollar y evaluar las actividades a cargo del proceso de talento humano en el proyecto estratégico denominado “*Dinamización del conocimiento*”.
- Desarrollar las acciones competencia del proceso de talento humano, en el marco de la Gestión del Conocimiento y la Innovación que trata MIPG.
- Desarrollar las actividades de gestión del cambio organizacional que sean competencia del proceso de talento humano, en los procesos que así lo requieran.

3.6. Diseñar, un modelo institucional de medición del rendimiento laboral, articulado a la evaluación del desempeño y a los acuerdos de gestión, que permita fortalecer el desarrollo integral del talento humano, la retroalimentación continua, la toma de decisiones basada en datos y el logro de resultados individuales, colectivos e institucionales, en coherencia con los lineamientos de la CNSC y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

- Desarrollar un plan de trabajo que permita el fortalecimiento de la gestión del rendimiento bajo las siguientes fases: *I) Preparación; II) Concertación; III) Seguimiento y IV) Evaluación Final.*
- Ejecutar y evaluar el modelo propio de medición del rendimiento laboral para las servidoras y servidores públicos vinculados mediante provisionalidad, libre nombramiento y remoción y gerentes públicos (acuerdos de gestión), alineado con la planeación estratégica, los valores institucionales y el Código de Integridad, que permita evaluar competencias comportamentales y fortalecer la gestión preventiva de la política de integridad, como paso previo a su implementación formal..

3.7. Potenciar de manera continua las competencias, conocimientos y habilidades del talento humano, a través de procesos integrales de inducción, capacitación, reinducción y transferencia del conocimiento, alineados con los retos estratégicos, tecnológicos y sociales de la Entidad.

- Ejecución Plan de Capacitación Institucional: Desarrollar capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.
- Fortalecer y dar continuidad a los planes de inducción y reinducción teniendo en cuenta las siguientes etapas: i) Inducción institucional; ii) Inducción administrativa; iii) Inducción al cargo; iv) Plan padrino y v) Reinducción.

3.8. Consolidar la gestión del bienestar integral que promueva la conciliación de la vida personal, familiar y laboral, la flexibilidad y adaptabilidad de la oferta, el autocuidado y la calidad de vida, como factores determinantes del desempeño, el compromiso, el alto rendimiento institucional y un clima laboral propicio para que desarrollen sus funciones competentemente.

La Superintendencia de Sociedades continuamente identificará el contexto externo e interno que impacta el ambiente laboral con el fin de potenciar la cultura organizacional y administrativa, bajo las siguientes estrategias:

- Articular, ejecutar y evaluar el Programa de Bienestar e Incentivos como un sistema integral, flexible y corresponsable, orientado al mejoramiento de la conciliación de la vida personal, laboral y familiar, la calidad de vida, al desempeño sostenible del talento humano y la igualdad.
- Adelantar la medición, socialización de resultados e intervención de Riesgo psicosocial 2026
Formular, ejecutar y evaluar de manera continua el Plan de Clima y Cultura Organizacional, como instrumento operativo del sistema de bienestar integral de la Entidad.

3.9. Fortalecer la gestión integral del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, en el marco de la norma ISO45001, como pilar del sistema de cuidado institucional, mediante la prevención de accidente y enfermedades, control de riesgos, promoción de entornos laborales saludables y el cuidado de la salud mental, con enfoque preventivo y basado en datos.

- Garantizar el cumplimiento de la implementación del Decreto 1072/2015 y la Resolución 0312/2019, que busca el fortalecimiento de la adopción de una cultura de autocuidado y promoción de la Seguridad y Salud en el Trabajo y la prevención de cualquier daño a la salud, incidentes, accidentes y enfermedades laborales que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de vida y salud de todos las servidoras y servidores públicos.
- Desarrollar el plan de trabajo definido para la vigencia 2026, relacionado con el mantenimiento de la certificación de la Entidad bajo la norma ISO 45001.

3.10. Fortalecer la gestión de la Política de Integridad de la Entidad como un elemento cultural, preventivo y analítico, a través de la apropiación de los valores del servidor público, los valores institucionales la gestión de riesgos éticos, el uso responsable de los datos y la tecnología y la prevención de conflictos de interés, fortaleciendo la confianza institucional y su medición de impacto.

- Formular, ejecutar y evaluar el plan de acción relacionado con la política de cultura de integridad en la Entidad como un sistema preventivo, cultural y medible.
- Elaborar campañas para la implementación, divulgación y apropiación de los valores del servidor público, los valores institucionales definidos por la entidad, así como los pilares de gestión que integran la plataforma estratégica.
- Establecer acciones relacionadas con la apropiación del procedimiento establecido para la gestión de los conflictos de interés y la gestión de riesgos éticos, promoviendo el uso responsable de la información y la tecnología, incluyendo IA.
- Evaluar la apropiación e interiorización en los funcionarios respecto de los componentes de la política de integridad y medir su impacto en la cultura organizacional.

3.11. Fortalecer la toma de decisiones estratégicas del Proceso de Talento Humano mediante el uso de información oportuna, confiable e íntegra, apoyada en analítica de datos, inteligencia de negocios (BI) y metodologías ágiles de gestión.

- Gestionar y asegurar el permanente monitoreo y seguimiento de la información relacionada con el talento humano, en SIGEP.
- Adelantar campañas de actualización de información en el aplicativo Kactus, que faciliten la toma de decisiones y la generación de reportes articulados.
- Incrementar el nivel de automatización de las actividades y procedimientos del Proceso de Talento Humano.
- Implementar estrategias y/o herramientas de análisis de datos a través de BI (Business Intelligence) en procedimientos del proceso de talento humano.
- Integrar metodologías ágiles a la gestión en actividades del proceso de talento humano.

3.12. Gestionar el desarrollo del modelo de Empresa Familiarmente Responsable - efr, de acuerdo con la certificación otorgada a la Superintendencia y el ciclo de mejora continua.

- Desarrollar los objetivos de mejora propuestos para el segundo año del segundo ciclo de mejora.
- Desarrollar las actividades definidas para el plan de acción en el segundo año del segundo ciclo de mantenimiento.
- Adelantar las mediciones de impacto en el marco de la GETH.

IV. Fase: Evaluación

El Plan Estratégico de Talento Humano se evalúa mediante la aplicación del formato de autodiagnóstico de la política de Gestión Estratégica del Talento Humano, el cual permite determinar el nivel de madurez de la implementación de la Dimensión de Talento Humano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, así como identificar avances, brechas y oportunidades de mejora continua.

De manera complementaria, la Superintendencia de Sociedades realiza el seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión del Plan Estratégico de Talento Humano a través de los siguientes mecanismos institucionales:

- Comité Institucional de Gestión y Desempeño, como instancia de direccionamiento y toma de decisiones estratégicas con una periodicidad Trimestral.
- Seguimiento a los planes, programas y proyectos formulados para la vigencia, incluyendo Plan Institucional de Capacitación, Plan de Bienestar e Incentivos, Plan Anual de Vacantes, Plan de Previsión de Recursos Humanos, Plan Anual de Trabajo del SG-SST y demás planes asociados a la GETH.
- Indicadores de gestión del proceso de Talento Humano, orientados a medir eficiencia, eficacia, calidad e impacto de las estrategias implementadas.

- Resultados del Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión – FURAG, como instrumento de medición externa de desempeño institucional y de la Dimensión de Talento Humano.
- El Plan Estratégico Sectorial, en tanto este define metas y seguimientos mensuales de la GETH para el cumplimiento de los objetivos del sector.

Adicionalmente, el seguimiento del Plan Estratégico de Talento Humano se apoya en el uso de herramientas de analítica de datos, tableros de control e inteligencia de negocios (BI), que permiten consolidar información, realizar análisis comparativos, monitorear tendencias y facilitar la toma de decisiones basada en evidencia.

La meta definida para el Plan Estratégico de Talento Humano en la vigencia 2026 corresponde al 94% de cumplimiento de las actividades formuladas, la cual será evaluada a partir de los instrumentos, archivos y herramientas de seguimiento dispuestos por el proceso de Talento Humano, incluidos los tableros de control institucionales, garantizando trazabilidad, transparencia y oportunidad en la información.

Este esquema de seguimiento y evaluación permite asegurar la coherencia entre la planeación, la ejecución, la medición y la mejora continua de la Gestión Estratégica del Talento Humano, fortaleciendo su contribución al logro de los objetivos institucionales, la generación de valor público y el avance hacia niveles de excelencia, en especial en el marco del modelo **efr**.

Anexos

- Plan Anual de Vacantes
- Plan de Previsión de recursos humanos
- Plan de Institucional de capacitación

- Plan de Bienestar e Incentivos
- Plan Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo