



 **GRUPO ARGOS**  
Inversiones que transforman



# Estrategia

# TALENTO



# CONTENIDO

---

**01**

---

Modelo de creación de valor

**02**

---

Liderazgo y cultura

**03**

---

Diversidad e inclusión

**04**

---

Atracción y selección

**05**

---

Desarrollo y promoción

**06**

---

Programas de desarrollo de colaboradores 2023

**07**

---

Ambiente laboral y compromiso

**08**

---

Compensación

# MODELO

## CREACION DE VALOR

### ¿QUÉ NOS IMPULSA?

Creemos en la importancia de desempeñar un papel activo como gestor de inversiones, que conduzca a nuestro Grupo Empresarial a un consecuente crecimiento selectivo y rentable y a la maximización de valor.

#### **Análisis de Materialidad**

Potenciamos nuestros negocios estratégicos gracias a la aplicación de siete temas materiales, con el objetivo de fortalecer una serie de habilidades que se traducen en estrategias más potentes y mayor talento. Este resultado se logra a través del trabajo grupal entre Grupo Argos, la junta directiva y las gerencias de la filiales

#### **Enfoque de Gestión**

La gestión del talento y la cultura son iniciativas enmarcadas en nuestra Cultura de Grupo bajo los pilares de trascendencia, integridad, inspiración y compromiso. Buscamos atraer, desarrollar y retener el mejor talento para enfrentar los desafíos del negocio, cumplir con nuestro propósito y estrategia superior.

### Cuestiones Materiales

**Creación de valor**

**Cambio Climático**

**Ética y Gobierno Corporativo**

**Talento Humano**

**Entorno Económico, Político y Social**

**Operación Responsable**

**Inversión consciente**

# Talento

## Creación de valor

Una adecuada gestión de la cultura habilita y promueve entre los colaboradores los comportamientos y el liderazgo necesarios para lograr la estrategia de Grupo Argos.

También brinda soluciones para acompañar los desafíos del negocio basadas en prácticas innovadoras que promueven una experiencia cercana y empática para los empleados en ambientes laborales saludables. Esta gestión permite el desarrollo de colaboradores integrales, la creación de equipos diversos, eficientes y comprometidos con el propósito superior de la empresa.

## Enfoque de gestión

Grupo Argos lidera la gestión conjunta del talento estratégico de todo el grupo empresarial y cada empresa es integralmente responsable de la gestión de su talento, dentro del marco y lineamientos corporativos.

Se definieron lineamientos comunes para la remuneración, buscando asegurar la equidad interna y la movilidad del talento. Si bien cada empresa tiene su propia cultura; Compartimos cuatro pilares transversales que forman parte de nuestra identidad para facilitar la movilidad.

La estrategia de talento del grupo empresarial se compone de los siguientes frentes:

**Planificación de un programa de sucesión eficaz para puestos críticos**

**Desarrollamos nuestro talento: formación, retroalimentación, exposición, evaluación del desempeño y procesos de compensación.**

**Promovemos la Diversidad y la Inclusión**

**Garantizamos el bienestar, el crecimiento personal y profesional de nuestro talento.**

**Promovemos el compromiso y orgullo de trabajar en Grupo Empresarial Argos**

**Lideramos una cultura fuerte**

**Alineamos nuestros esquemas de compensación con los objetivos organizacionales**

**Garantizamos la disponibilidad de los mejores recursos tecnológicos y administrativos**

**Compartimos conocimientos y experiencias entre empresas.**



# LIDERAZGO Y CULTURA

# NUESTRO MODELO DE LIDERAZGO

Fortalecemos el desarrollo de nuestros colaboradores a través de un modelo de liderazgo inclusivo.

Los líderes como actores de la transformación. Inspirando con el ejemplo, el respeto y la coherencia, comprometidos con el propósito superior y viviendo la Cultura del Grupo como camino para trascender.



# CULTURA GRUPO

La cultura es el marco de actuación que guía el comportamiento de nuestros colaboradores, generando una fuente de ventaja competitiva para el Grupo Empresarial Argos. Contamos con cuatro pilares de cultura transversales que potencian las culturas propias de cada negocio:

## TRASCENDENCIA

Decido y actúo teniendo en cuenta el balance económico, ambiental y social.

Participo en la construcción de una sociedad ética y transparente.

Entiendo y conozco los retos y oportunidades de nuestros negocios para que mis decisiones generen resultados superiores.

## INSPIRACIÓN

Lidero con mi ejemplo cuando soy coherente, optimista, incluyente y empodero.

Transmito mis argumentos con respeto y sin imponerlos, buscando construir soluciones.

Promuevo el debate constructivo, fomento la comunicación en doble vía e integro las opiniones diversas.

## INTEGRIDAD

No corto caminos para llegar al objetivo.

Me ocupo tanto del resultado, como de la forma para lograrlo.

Soy contundente y efectivo para resolver las situaciones.

Respetuoso y empático con las personas

## COMPROMISO

Utilizo los recursos de la organización de forma óptima, como si fueran propios.

Me hago responsable de mis logros y errores, aprendiendo de ellos.

Tomo decisiones y apoyo las decisiones de los demás.





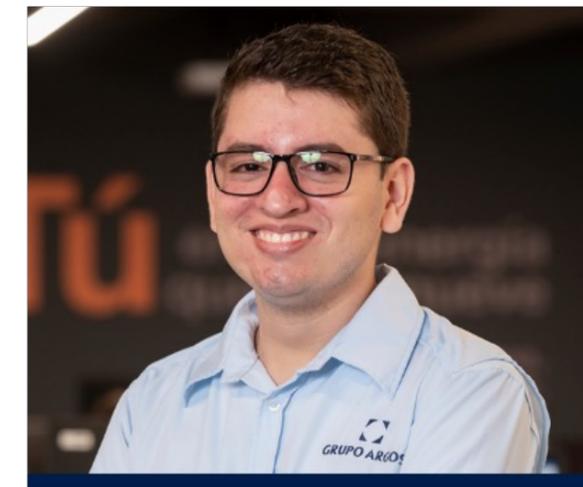
# **DIVERSIDAD E INCLUSIÓN**

# POLÍTICA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

En el Grupo Empresarial Argos promovemos y valoramos la diversidad, la inclusión y el principio de igualdad de oportunidades en el trabajo.

Propendemos por un trato equitativo y transparente a todos nuestros colaboradores, reconociendo que la diversidad nos permite aprender a partir de las diferencias, mejora la riqueza de los análisis, la toma de las decisiones y aumenta la creatividad e innovación como ventaja competitiva.

Rechazamos cualquier acto discriminatorio y por ello, no hacemos ninguna distinción en razón de género, edad, origen, condición física o cognitiva, raza, orientación sexual, idioma, religión, afiliación colectiva o política, estado civil, origen social, posición económica o cualquier otra condición u opinión y **promovemos la diversidad y la inclusión** en nuestros lugares de trabajo y órganos de administración y dirección incluida la junta directiva.



Para conocer nuestra Política de Diversidad e Inclusión haga **[clic aquí](#)** o escanea el código



# Estrategia de Diversidad Equidad e Inclusion

A través de nuestras inversiones en construcción, energía e infraestructura en el Grupo Empresarial Argos estamos comprometidos con la diversidad equidad e inclusión, ofreciendo oportunidades igualitarias para las personas, apalancando la riqueza cultural de las geografías donde tenemos presencia y fortaleciendo la movilización económica y social de nuestros grupos de interés, a partir de nuestros negocios.



# Pilares de la Estrategia de Diversidad, Equidad e Inclusión

## SER: Building awareness

## TALENT

## BUSINESS

## STAKEHOLDERS

### Objetivos

Propiciar ambientes de trabajo psicológicamente seguros donde cada voz importa y cada contribución impulsa nuestro compromiso y convicción individual y colectiva.

Mantener el compromiso con la inclusión, donde el talento diverso no solo es atraído, retenido y valorado, sino que es empoderado para liderar y prosperar.

Respaldar la sostenibilidad de los negocios evaluando el impacto de la estrategia DEI en la mejora de la eficiencia operativa, la innovación y la creatividad.

Generar oportunidades y crear conexiones que permitan construir puentes entre nuestro Grupo Empresarial, el sector público, privado y la sociedad.

### Iniciativas

- Democratizar la información DE&I, llegando a todos los niveles de los negocios del Grupo Empresarial Argos.
- Implementar acciones para fortalecer la seguridad psicológica.
- Desarrollar el programa Masculinidades Alternativas para la Equidad
- Desarrollo de líderes inclusivos.

- Fortalecer el programa “Multiplicadores”
- Garantizar que los procesos de talento tengan el enfoque DE&I (Atracción, Selección, Beneficios, GDD, Desarrollo, Ambiente Laboral, entre otros)
- Aplicar herramientas de autoidentificación en DE&I.
- Consolidar las estrategias para promover el liderazgo femenino a favor del logro de la meta 2028.
- Gestionar las Certificaciones, Ranking Par, Equipares, ANDI, entre otras.

- Fortalecer la representación de mujeres en cargos de la operación tradicionalmente ocupados por hombres.
- Incrementar impacto positivo de la estrategia DEI, en la reputación del Grupo Empresarial Argos y sus negocios.
- Documentar los casos de éxito DEI para demostrar el impacto de la estrategia en los negocios
- Créditos con criterios ASG (equidad género)

- Integrar con la Fundación GA, apalancando y optimizando los esfuerzos en DEI.
- Consolidar alianzas y cooperación que promuevan el cierre de brechas: USAID, She is, WIC (hacemos parte de WIC) Mi eslabón, Ministerio de Trabajo, Best Buddies, SENA, cajas de compensación o cualquier otra institución o estrategia pública o privada.
- Realizar el Encuentro de Proveedores y gestionar todos los retos identificados en la 1ra y 2da versión.

# Componentes transversales de la Estrategia de Diversidad, Equidad e Inclusión

## Metricas

- Gestión de la matriz de indicadores estratégicos y de apoyo.
- Tablero de PBI para monitorear datos e información relevante. Centralizar la información para toma de decisiones
- Cruce de mediciones e identificadores de correlaciones riesgos psicosocial, clima, sellos, entre otros
- Medición de impacto de Multiplicadores

## Marco de actuación legal

- Protocolo de acoso laboral
- Protocolo BVG
- Regulaciones internas (Reglamentos)
- Política de diversidad
- Política de DDHH
- Línea de transparencia
- Comité de convivencia laboral
- Política de equidad de género

## Comunicaciones

- Construir una narrativa que permita conectar e inspirar a las personas del Grupo EA con la cultura DEI.
- Elevar la consciencia de las personas a través de un plan de comunicaciones que sea el vehículo de la narrativa definida.
- Gestionar la divulgación de cada uno de los resultados e iniciativas, tanto en públicos internos como externos.

# NUESTRAS INICIATIVAS HAN PERMITIDO IR DE DEL 18 % AL 25 % DE MUJERES EN EL TOTAL DE EMPLEADOS

El 43% del Directorio de Grupo Argos son mujeres y su presidente es una mujer.

El 48,47% de las matrices de sucesión en el Grupo Empresarial son mujeres.

24% DE MUJERES EN LA ALTA DIRECCIÓN A 31 DE DICIEMBRE DE 2023

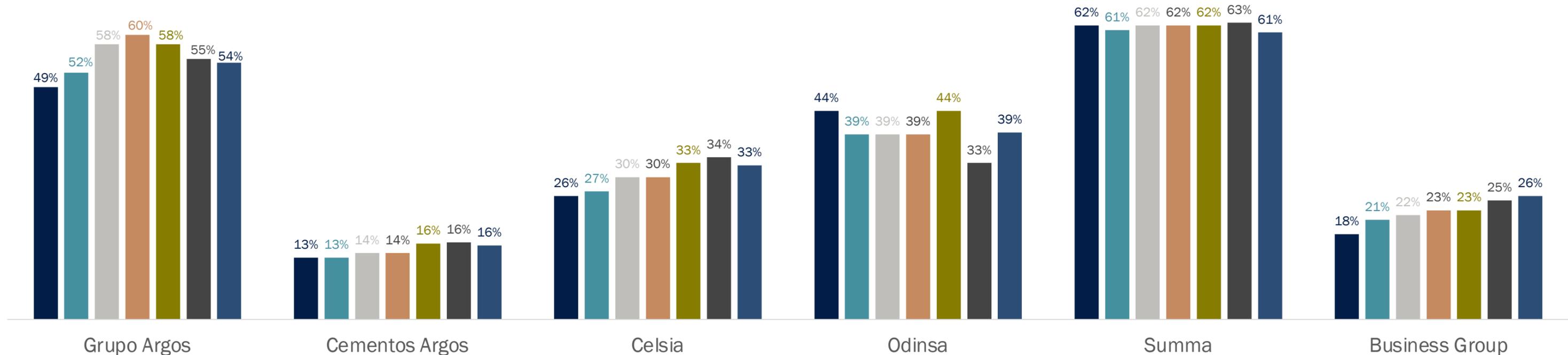
32,55% MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2023

Meta 2028 35%

Meta 2030 33.4%

La presidenta del Directorio de Grupo Argos es una mujer

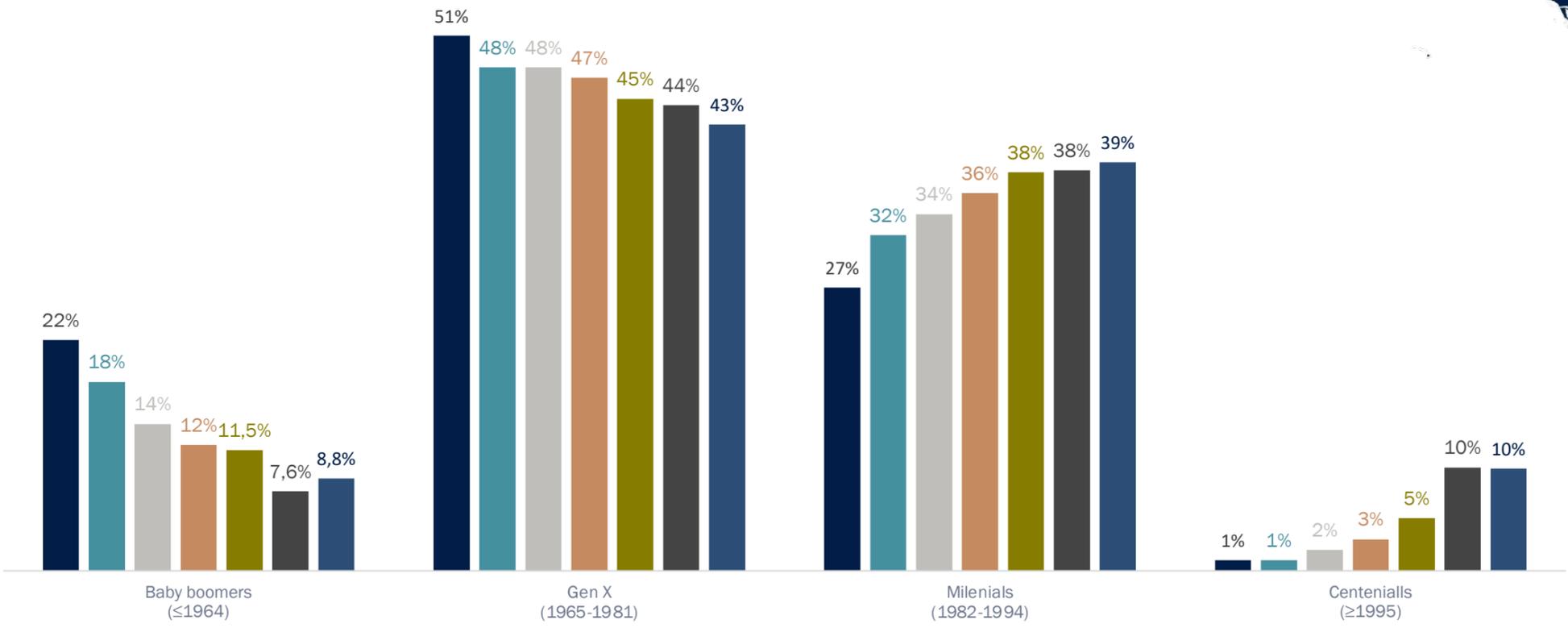
El 32,56% de los puestos directivos de la organización están ocupados por mujeres.



Cifras en porcentaje de mujeres

■ 2017 ■ 2018 ■ 2019 ■ 2020 ■ 2021 ■ 2022 ■ 2023

# NOSOTROS CONTAMOS CON TALENTO DIVERSO EN EDADES Y ORIGENES



■ 2017  
 ■ 2018  
 ■ 2019  
 ■ 2020  
 ■ 2021  
 ■ 2022  
 ■ 2023



**70 %**  
 Colaboradores Colombianos

**19 %**  
 De Estados Unidos

**11 %**  
 De Caribe, Centro y Suramerica



# **ATRACCIÓN Y SELECCIÓN**

# PROPUESTA DE VALOR AL COLABORADOR COMO CENTRO DE NUESTRA MARCA EMPLEADORA

## Creemos juntos

Alcanzamos grandes logros gracias a nuestra fuerza como Grupo. Nos inspira ver a nuestro talento motivado y comprometido con un propósito común. Por eso, invertimos en su desarrollo y bienestar, y en el de sus familias.

Trabajo en equipo  
Desarrollo profesional  
Beneficios superiores

Beneficios especiales e innovadores que tienen en cuenta cada momento de la vida de los colaboradores (educación, salud, diversión, vivienda etc.)

Programas de bienestar y calidad de vida en las dimensiones: mente, emoción, cuerpo y relación con los demás.

## Talento con propósito

Las grandes transformaciones son el reflejo de un talento extraordinario, diverso y multicultural que las hace posibles actuando en el marco de los pilares de la Cultura de nuestro Grupo Empresarial. Sumamos fuerzas y visiones para cumplir sueños y transformar positivamente la vida de millones de personas.

Diversidad, inclusión y multiculturalidad  
Respeto por nuestra gente

Estrategia de comunicación y redes: diversidad e inclusión.

Alianzas empresariales: Proantioquia y ANDI.  
Sistemas de gestión de equidad de género y Ranking PAR.

## Comprometidos con el futuro

Siempre podemos hacer nuestro trabajo mejor para generarles valor a todos nuestros grupos de interés. Por eso en el Grupo Empresarial Argos impulsamos la innovación como la forma de asegurar la sostenibilidad.

Innovación  
Compromiso con la sostenibilidad

Creamos Valor Social.

Iniciativas de Sostenibilidad (DJSI)

Reconocimientos  
Marca empleadora:

Cementos Argos: #11 Celsia: #35 Grupo Argos: #45 en Colombia - MERCO TALENTO 2022  
Grupo Argos: #8 en Colombia - UNIVERSUM 2019

Atributos

Programas

# SITIO WEB

## [WWW.JOBS.GRUPOARGOS.COM](http://WWW.JOBS.GRUPOARGOS.COM)



GRUPO ARGOS  
Inversiones que transforman



Idioma ▾ Únete a nosotros Ya trabajo en el

Más que cemento, energía, concesiones y servicios especializados, somos un Grupo Empresarial que transforma positivamente la vida de millones de personas a través de inversiones y operaciones en los territorios donde estamos presentes.

Buscar por palabra clave

Buscar por ubicación

Buscar ofertas  
de trabajo

### Atraemos y desarrollamos el mejor talento

Trabajamos para trascender los resultados financieros y contribuir a la construcción de un mañana mejor. Atraemos el mejor talento, inspirados en líderes integrales que vibran con nuestro propósito superior y con el objetivo de maximizar nuestra capacidad de transformación.

entsthattransform

enerate value for our society and contribute to the net for future generations. understand that our actions transcend to build a why we attract, develop and motivate the best capacity for transformation. We are aware and work integral leaders, inspired by our superior purpose to lity of our business group.

go Argos

We want you to be part of our talented team! We invite you to join our community by registering here.

Join us

Grupo Argos, holding of sustainable investment...

We have operations in Central America and the Caribbean

Mirar en YouTube



# DESARROLLO Y PROMOCIÓN

# NUESTRO MODELO DE COMPETENCIAS

## COMO MARCO PARA EL DESARROLLO

Las competencias son el conjunto de características y habilidades demostrables que favorecen la eficiencia del desempeño de determinado trabajo. En nuestro Grupo Empresarial hemos definido un modelo de competencias compuesto por los siguientes elementos:

### Competencias transversales

Aquellas que todos los colaboradores del Grupo Empresarial deben desarrollar independiente de su rol.

### Competencias según el nivel de contribución

Aquellas que los colaboradores del Grupo Empresarial deben desarrollar según su nivel de responsabilidad.

Grupo de Competencias	Contribuidor Individual G11 e Inf.	Especialista con gente a cargo G11 e Inf.	Gerencia Media G12 y G13	Alta Gerencia G14 al G18	Ejecutivo G19 y Sup.
Competencias Corporativas Grupo Argos	Autodesarrollo (UNO MISMO) Calidad de las decisiones (RESULTADOS) Valora las diferencias (PERSONA) Cultiva la innovación (PENSAMIENTO)				
Competencias Obligatorias x Nivel de Contribución	1. Optimización de procesos de trabajo. 2. Orientación al cliente	1. Planifica y alinea. 2. Dirección de personas y equipos	1. Habilidad comunicacional 2. Impacto e Influencia 3. Desarrollo de Colaboradores	1. Agudeza en los Negocios 2. Manejo de situaciones ambiguas 3. Agudeza Política 4. Crea equipos eficaces	1. Enfoque estratégico 2. Crea redes interpersonales 3. Lidera con visión y propósito
Competencias de Cultura de Negocio	Grupo Argos: Compromiso, Inspiración, Integridad, Trascendencia Cementos Argos: Somos Luz Verde Celsia: Somos ágiles y confiables, Damos lo mejor para crecer juntos, Nos atrevemos a ser diferentes, Disfrutamos haciendo la vida más fácil Odinsa: Dejamos huella Summa: El servicio, el liderazgo, la excelencia operacional, la diversidad				

# PLANEACION DEL TALENTO

**84**

POSICIONES CRITICAS

Grupo Argos acompaña la planeación del talento de las posiciones críticas del Grupo Empresarial y a los potenciales sucesores para mejorar su nivel de alistamiento y el desarrollo integral.

**100%**

talento clave con  
acompañamiento en  
curso

Contamos con una oferta de desarrollo para el talento clave que está siendo observado para las posiciones críticas y otras relevantes del grupo empresarial.

**226**

Personas en matrices de  
sucesión

**91%**

Colombianos

Mujeres  
**49%**



Hombres  
**51%**

1,570 personas se han evaluado bajo este programa



# OTORGAMOS BECAS PARA FORMACIÓN AVANZADA

**195** becas desde el 2017



**13**  
ESTUDIANTES ACTIVOS  
2023

**24,61%**  
PROMOCIONADOS

**23,56%**  
MOVIMIENTO HORIZONTAL

**14,66%**  
MOVILIDAD ENTRE  
COMPAÑÍAS

**45,03%**  
EN LINEA DE SUCESIÓN

# Conversaciones que Transforman

La evaluación del desempeño es un proceso cíclico y permanente donde los líderes y empleados identifican en qué medida contribuyen al logro de los resultados de la empresa y cómo deben desempeñarse para lograr el desarrollo de sus competencias como lo espera la organización.

En Grupo Argos realizamos evaluaciones de desempeño individual y en equipo.



Conversaciones ágiles y continuas, durante todo el ciclo

## Fases y elementos del proceso de Gestión del Desempeño Individual

**Planificación:** Se lleva a cabo la primera conversación ágil del ciclo, donde el líder y el empleado definen los objetivos de desempeño y construyen el plan de desarrollo individual.

**Seguimiento:** Se mantienen conversaciones continuas y flexibles entre el empleado y el líder para evaluar competencias.

**Cierre:** Se realiza la conversación de desarrollo para evaluar los objetivos planteados para el año y dar seguimiento al plan de desarrollo.

**Evaluación final:** La calibración del desempeño se realiza entre el equipo de recursos humanos y los responsables de área.

A lo largo del ciclo, las conversaciones se llevan a cabo directamente o a través de nuestra herramienta de “feedback continuo”.

## Tipos de evaluación del desempeño

Realizamos otro tipo de evaluaciones de desempeño para tener una visión multidimensional y apoyar de la mejor manera posible a nuestros colaboradores:

- Evaluaciones de 360 grados
- Evaluaciones de liderazgo
- A través de retroalimentación continua

Nuestro sistema de compensación variable, definimos objetivos estratégicos para reconocer los logros en la gestión de equipos.

# NUESTRO MODELO DE FORMACION COMO MARCO PARA EL DESARROLLO

**10 %**

**Formación**

Llegamos a más empleados y seguimos avanzando en iniciativas de formación

**+90** Horas de entrenamiento por empleado

## Modelo de Liderazgo

Trabajamos en la SER para fortalecer las competencias del hacer y habilidades técnicas

Programa de Autodesarrollo en Liderazgo (PAD) para trabajar las dimensiones de nuestro modelo: desarrollo individual, desarrollo de los demás y resultados.

Comité Directivo, Alta Dirección y Mandos Intermedios: 42 empleados (46%) – 57% mujeres

**Modelo de excelencia organizacional:** cultura de retroalimentación, herramientas digitales, empoderamiento, gestión de reuniones

**Foro de liderazgo de Prestigio**  
130 participantes del Grupo Empresarial

**+ 1,800** Horas de formación en liderazgo

**▲ 5%** Efectividad del líder inmediato

## Multiplicadores de Diversidad

93 colaboradores

26%		Alta Gerencia	9%
		Media Gerencia	24%
74%		Especialistas	58%
		Operativos	9%

**+2,000** Horas de formación  
**7** Países

**20 %**

**Retroalimentación**

Elevamos nuestra autoconciencia para recordar el impacto de nuestras acciones y decisiones

**100%** De Grupo Argos

Los directivos recibieron mentoría en el marco del PAD, completando 115 horas de acompañamiento por colaborador.

Con el objetivo de compartir experiencias y conocimientos entre los colaboradores del Grupo Empresarial, fortalecimos el programa de mentorías, en el que capacitamos a 55 mentores, el 70% de los cuales son mujeres, con el objetivo de pasar de 22 duplas a un mínimo de 55 duplas.

**70 %**  
**Exposición**

Desarrollamos acciones concretas que nos ayudaron a fortalecer las habilidades de nuestros líderes

**+943 movimientos**

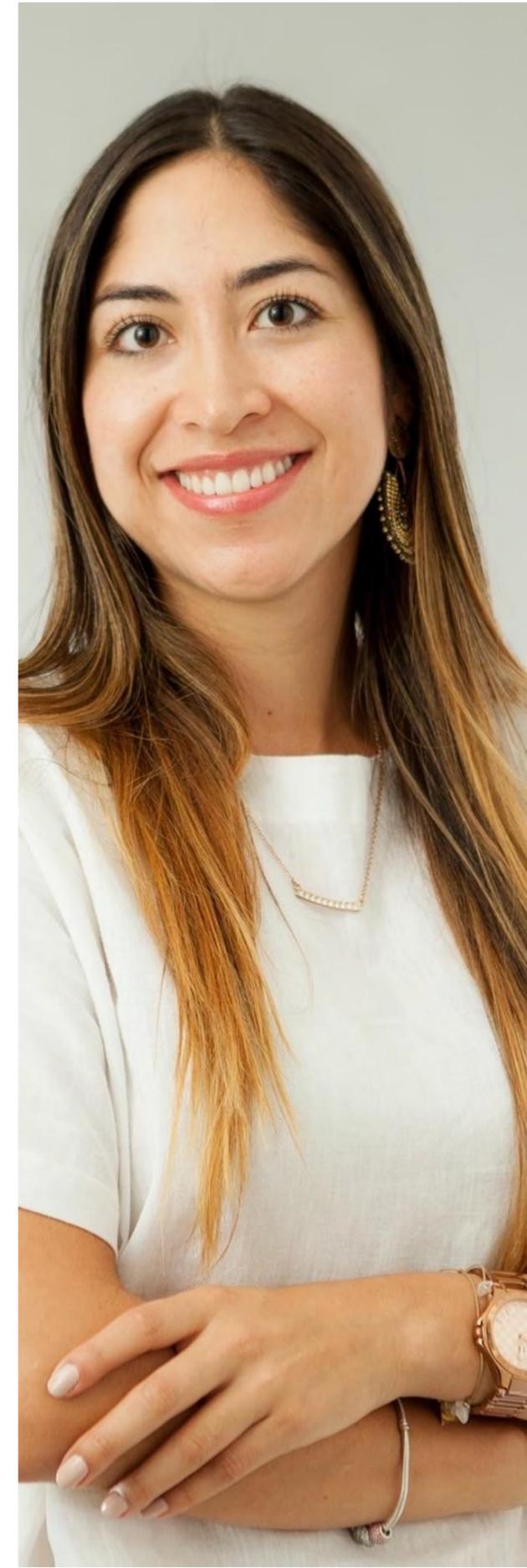
llevados a cabo para acelerar el desarrollo de nuestra talentos, equivalente al 8% de nuestro población del Grupo Empresarial.

**195 estudiantes becados**

Nosotros pasamos de **224 a 2,036**

**voluntarios** del Grupo Empresarial, que han puesto en práctica sus conocimientos y habilidades en diferentes iniciativas de apoyo al emprendimiento y causas sociales.

Más de **15.900 horas** en actividades sociales y de voluntariado.



# PROGRAMAS DE DESARROLLO DE COLABORADORES 2023

## GRUPO EMPRESARIAL ARGOS

### PROGRAMA: MULTIPLICADORES DE DIVERSIDAD - SEGUNDA COHORTE

#### Beneficios organizacionales

Construir una red colaborativa de personas capacitadas y sensibilizadas ayuda a apalancar la estrategia de Diversidad, Equidad e Inclusión del Grupo Empresarial y el objetivo estratégico de maximizar el valor a través de la excelencia operativa, que se logra fortaleciendo una cultura inclusiva y entornos psicológicamente seguros para todos.

#### Objetivo estratégico impactado:

Aprovechar la productividad, la eficiencia operativa, la competitividad y la sostenibilidad de la organización creando un entorno de trabajo diverso, equitativo e inclusivo. Esto aporta beneficios tangibles en términos de reputación, marca empleadora y clima laboral.

#### Descripción del programa:

Programa virtual de 40 horas, para el año 2023 la intensidad horaria fue de 23 horas y para el 2024 de 17 horas.

La experiencia formativa se compone de aprendizaje individual y colectivo. Por ello, cada módulo está compuesto por un taller donde se entregan contenidos teóricos, un espacio de conversación con casos reales de expertos internos y externos, y participación en la comunidad de conocimiento.

**Alcance:** Grupo Empresarial Argos

**País:** Colombia, Guatemala, Honduras, Panamá, Ecuador, Aruba y República Dominicana.

**Fecha del programa:** 30 de mayo de 2023 - 17 de julio de 2024

**Población objetivo:** El programa estuvo asignado a 93 colaboradores directos del Grupo Empresarial Argos.

**FTE:** 0,8%



# ALGUNOS CASOS DE NEGOCIO DERIVADOS DE MULTIPLICADORES DE LA DIVERSIDAD

## Iniciativa

Democratizar el conocimiento en DEI

Mantener un ambiente amigable y favorable para las mujeres.

Mejorar la accesibilidad en el aeropuerto El Dorado. A partir de 2023

## Impacto Cuantitativo

Aprovechamos el conocimiento de los Multiplicadores de la primera y segunda cohorte y los involucramos como facilitadores en diferentes programas de Diversidad. Esta iniciativa ha generado un ahorro de USD\$26.410 en horas de capacitación y conferencias.

Por segundo año consecutivo, Forbes, en colaboración con la firma de investigación de mercados Statista, publicó el ranking “World's Top Companies for Women 2023” para reconocer a las empresas que destacan a nivel mundial por sus proyectos e iniciativas para promover la igualdad de género y la diversidad. En esta edición, Grupo Argos se ubicó en el puesto 36 entre 400 empresas en 37 países. Beneficio tangible en términos de reputación, marca empleadora y compromiso, como lo demuestra la disminución de la facturación de mujeres: Año 2022 13,05% - Año 2023 11,40%

Se implementó el programa Girasol, siendo el primer aeropuerto de América Latina en hacerlo. La iniciativa parte de la premisa de que accesibilidad se traduce en autonomía. La terminal aérea es uno de los 216 aeropuertos en 30 países que implementan acciones inclusivas y cercanas para mejorar la experiencia de viaje de personas con discapacidad que no pueden ser reconocidas a simple vista.

El Aeropuerto El Dorado emplea aproximadamente a 25.000 personas y recibe 40 millones de visitantes al año. Entre las acciones realizadas se encuentran: 2.500 personas han sido capacitadas por dos Multiplicadores de la Diversidad; este ahorro representa un valor de 84,615 US.

<https://www.youtube.com/watch?v=S4dMwPcfRuw>



# PROGRAMA: SUCESION

**Beneficio organizacional :** Contar con el talento preparado para ocupar puestos críticos en el Grupo Empresarial y así contribuir a la sostenibilidad de nuestros negocios. Esto nos proporciona valiosos aportes para diseñar los siguientes programas:

Matriz de sucesores para puestos clave en nuestra empresa y sus filiales (talento clave): Esta matriz asegurará la continuidad de las principales estrategias y la perdurabilidad de la cultura corporativa. Es importante considerar el ahorro en el proceso de inducción de una persona interna. En nuestro caso, el tiempo promedio de inducción corporativa es de 16 horas. En términos de productividad, según investigaciones, una persona que recibe una promoción interna está más motivada y es un 13% más productiva.

**Objetivo estratégico impactado:** El programa de sucesión en Argos Business Group contribuye a asegurar que los puestos críticos estén siempre cubiertos y el desarrollo del mejor talento para afrontar los desafíos de nuestros negocios.

**Descripción del programa:** Evaluamos el potencial, desempeño y adecuación de competencias de los líderes de nuestra empresa y sus filiales utilizando metodologías estandarizadas y probadas. El programa consta de dos evaluaciones:

ViaEdge de KornFerry: Evalúa la agilidad del aprendizaje, definida como una combinación de agilidad mental, agilidad de las personas, agilidad del cambio, agilidad de los resultados y autoconciencia. KF4D de KornFerry: Evalúa competencias, experiencia, conductores y rasgos. Además, se realiza una entrevista para obtener una visión más profunda de la personalidad y los impulsores del empleado.

Posteriormente, luego de obtener los resultados de las evaluaciones y entrevistas, nuestro equipo de gestión de talento y el líder de empleados afinan los resultados incorporando la evaluación del desempeño en cuanto a la contribución del empleado al logro de los objetivos comerciales. Esta información se consolida para identificar necesidades comunes de capacitación y desarrollo, optimizando así la inversión en programas de capacitación al abordar necesidades similares en todas las subsidiarias.

**Impacto cuantitativo:** Los beneficios cuantitativos de nuestro programa de sucesión se enmarcan en la reducción de costes de selección y contratación. Estos procesos tienen un costo promedio por persona de 1.800 USD aprox. En 2023, tuvimos 4 vacantes que fueron cubiertas 100% por personas del pool de sucesión, lo que resultó en un ahorro aproximado de 7.200 USD. Esto también demuestra la eficacia del programa de sucesión.

**Alcance:** Grupo Empresarial Argos

**País:** Colombia

**Fecha del programa:** Esta es una iniciativa permanente

**Población objetivo:** talento clave identificado para su inclusión en las matrices de sucesión para puestos críticos. A finales de 2023, 1.565 personas. En concreto, durante 2023, 165 empleados estuvieron incluidos en el programa

**FTE:** 13,60%



# **AMBIENTE LABORAL Y COMPROMISO**

# MEDICION DE AMBIENTE LABORAL Y COMPROMISO

Reporte de Resultados 2023

**GRUPO EMPRESARIAL ARGOS**

 **GRUPO ARGOS**  
Inversiones que transforman

  
ARGOS

  
CELSIA

  
ODINSA

  
SUMMA

 **MERCER**  
MAKE TOMORROW, TODAY

# FICHA TÉCNICA DE LA MEDICIÓN

## GRUPO EMPRESARIAL ARGOS

POBLACION OBJETIVO

**8,592** COLABORADORES

POBLACION PARTICIPANTE

**7,780** COLABORADORES

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN

**91%**

FECHA APLICACIÓN

**2023**



# RESUMEN

Fortalecimos nuestro clima laboral, satisfacción y compromiso

Calificación general

## MUY FAVORABLE

## PRINCIPALES INDICES



**Satisfacción:** Medición que refleja orgullo y motivación en el corto plazo.

# 93%



**Compromiso:** Medición que refleja orgullo y motivación en el largo plazo.

# 93%



**Clima Organizacional:** Promedio de las 10 dimensiones de la experiencia del empleado.

# 88%

## Resultados

2022 2023

Satisfacción	92	93
Compromiso	93	93
Clima Organizacional	89	88
Activación del desempeño	85	84
Agilidad e Innovación	88	87
Confianza	93	92
Cultura de Integridad	93	93
Diversidad e Inclusión	90	90
Efectividad de la alta dirección	88	86
Efectividad del líder inmediato	87	87
Enfoque estratégico	92	91
Experiencia del colaborador	86	85
Recompensas equitativas	85	86

### Indicador de resultados de Compromiso

Celsia: 94%

Odinsa: 91%

Grupo Argos: 94%

Sator: 97%

Cementos Argos: 93%

También se realizan encuestas de riesgo psicosocial en todas las empresas del Grupo Empresarial utilizando la metodología definida por cada una, de acuerdo con los lineamientos de la legislación colombiana.



# COMPENSATION

# COMPENSATION MODEL

At Grupo Argos we understand compensation as a tool to achieve the business strategy, as well as a differentiating element that consolidates us as an organization that values its human talent.

Our compensation methodology is based on the description and valuation of positions, which guarantees the correct definition of functions, responsibilities and skills. This valuation allows us to carry out comparisons of positions against the market and thus create a compensation system supported by data. We are constantly working on a fair and transparent system for the allocation of salaries to ensure the loyalty of our employees and an optimal return on investment.



# Korn Ferry Methodology: Position valuation

The position valuation is based on international standards, in which a point system is used that considers the following components of the position:



## Knowledge, experience and skills:

Breadth and depth of knowledge.  
General skills  
Human relations



## Problem solving:

Frame of reference/environment  
Complexity of problems



## Responsibility, freedom to act and magnitude

Freedom to act  
Magnitude  
Impact

The position valuation generates a score, which is associated to a compensation scale previously defined according to the market. This means that salaries are assigned by means of an objective methodology.

Korn Ferry Points

Levels	Grades	From	To
CEO/ Executive Committee	23	3021	23580
	22	2551	3020
	21	2141	2550
	20	1801	2140
	19	1520	1800
Senior Management	18	1300	1519
	17	1056	1299
	16	901	1055
	15	749	900
	14	624	748
Middle Management	13	519	623
	12	442	518
Specialists	11	365	441
	10	311	364
	9	265	310
	8	213	264
Other employees	7	179	212
	6	150	178
	5	125	149
	4	104	124
	3	85	103
	2	70	84

# TOTAL COMPENSATION

Salary curves are constructed according to market surveys conducted by Korn Ferry or any other recognized firm. This strategy helps us design a competitive compensation system that is used as a tool for talent attraction and retention.

We seek to generate value by aligning our organizational strategy with the interests of our shareholders.

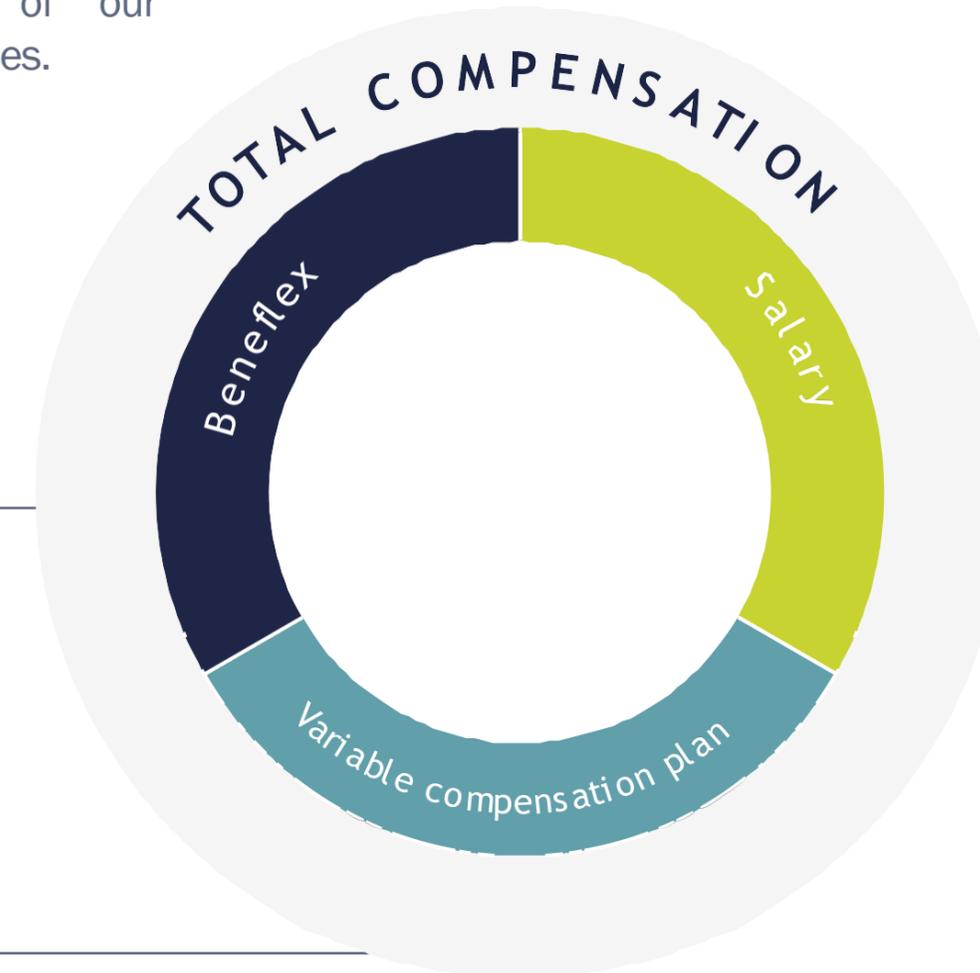
We focus on a long-term vision, efficiency, profitability and business sustainability.

It is a program that supports the future and well-being of our employees and their families.

It has three dimensions:

- General benefits
- Market benefits
- Benefits by application

See our benefits at <https://rb.gy/lheb1u>



It rewards the employees' responsibilities and performance.

It is subject to the fulfillment of objectives. It has two programs:  
Short-term program (CP): promotes annual alignment of performance and short-term strategic objectives.  
Long-term program (LP): promotes alignment between strategy and value generation.

## REMUNERACIÓN

### La Prima por Resultados Organizacionales (PRO)

hace parte de la compensación total y está compuesta por dos programas: uno de Largo Plazo y otro de Corto Plazo. Sus habilitadores son: i) Gestión del desempeño, ii) curso anual de conducta iii) declaración de bienes y rentas y iv) declaración anual de fuentes potenciales de conflictos de interés.

En ambos programas se definen indicadores claves de resultado que apalancan la estrategia y las metas organizacionales, y tienen como objetivo garantizar la generación de flujo de caja, la sostenibilidad y la rentabilidad.

#### Los objetivos del PRO son:



**Alinear a los equipos de trabajo con los intereses del accionista**, y con metas enfocadas al mediano/largo plazo y a la sostenibilidad.



**Estimular el pensamiento a largo plazo.**



**Premiar el desempeño superior.**



**Fortalecer la competitividad en la compensación**, en línea con la estrategia organizacional, para atraer, motivar y retener al mejor talento.

El comité ejecutivo tienen requisitos de propiedad en unidades equivalentes de acciones de un promedio mínimo de 0.95 veces el salario base anual.

El CEO tiene 2.6 veces el salario base anual en unidades equivalentes de acciones de Grupo Argos y sus subsidiarias, y los demás miembros ejecutivos tienen un promedio de 1.4 veces el salario base anual.

## EL PROGRAMA DE CORTO PLAZO

### Se mide y se liquida de forma anual

y está compuesto por una mezcla de indicadores financieros de compañía e indicadores estratégicos, que se distribuyen de acuerdo a la contribución de cada nivel.

	% Compañía	% Estratégicos
Nivel Ejecutivo	60	40
Nivel Gerencial		
Nivel Directores	50	50
Nivel Lideres - Otros Niveles	40	60

Este programa busca reconocer e incentivar el alto desempeño de los equipos de trabajo para alcanzar mayores niveles de competitividad financiera, alineación con la estrategia y los procesos, y fortalecer la competitividad en la compensación. El programa representa aproximadamente el 26% de la compensación total de nuestro Comité Directivo,

#### Los indicadores financieros PRO 2023

##### Indicador

EBITDA

Utilidad Neta Controladora

Superávit primario

Stock de deuda neta

Para el Presidente, el Comité Directivo y la Alta Gerencia, como alternativa opcional y de libre elección, se permite el pago de hasta el 100% del valor ganado en el programa a través de unidades equivalentes de acciones de Grupo Argos y/o sus filiales.

En el 2023, el porcentaje del bono de corto plazo pagado de unidades equivalentes a acciones de Grupo Argos y/o sus filiales para el CEO fue del 100%.

## EL PROGRAMA DE LARGO PLAZO

Este programa se paga a través de unidades equivalentes de acciones de la compañía y tiene un tiempo de consolidación (vesting period) de 3.25 años y periodo de desempeño de 3.25 años. El programa busca que la toma de decisiones se realice con visión de largo plazo y los objetivos estratégicos trazados se alcancen de manera sostenible en el tiempo.

El pago se realiza a través de un fondo establecido para invertir en acciones de la compañía. El programa representa aproximadamente el 15% de la compensación total de nuestro Comité Directivo.

#### Indicadores financieros aplicables para 2023

##### Indicador

ROCE/ROIC

Flujo de caja operativo/EBITDA

Delta de TSR Grupo Argos vs. ICOLCAP

Generación de valor

Este programa esta sujeto a una política de recuperación de incentivos (Clawback) la cual establece que en caso de que el CEO o el ejecutivo salga de la compañía con o sin justa causa, por renuncia o terminación del contrato de trabajo antes del tiempo de consolidación (3.25 años), el incentivo a largo plazo que no se ha consolidado debe reembolsarse a la compañía.

De acuerdo con lo anterior, en caso de que se presente malas conductas empresariales o falsedades en los reportes financieros se activaría la política de recuperación de incentivos.

#### Indicador de Sostenibilidad: compuesto por 2 hitos



**DJSI:** Obtener un puntaje mayor o igual al puntaje del año anterior o mantenerse en el índice DJSI



**Cambio climático:** Resultado equivalente al promedio simple de los porcentajes de cumplimiento de las compañías Cementos, Celsia y Odinsa, tomando como tope para cada compañía un 100% de cumplimiento.



# GRUPO ARGOS

Inversiones que transforman

---



ARGOS



CELSIA



ODINSA



SUMMA