



 GRUPO ARGOS  
Inversiones que transforman

 ARGOS     CELSIA     ODINSA     SUMMA

# 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  
2024

**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 las 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**

**Etica 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

## 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.

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:

## 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.

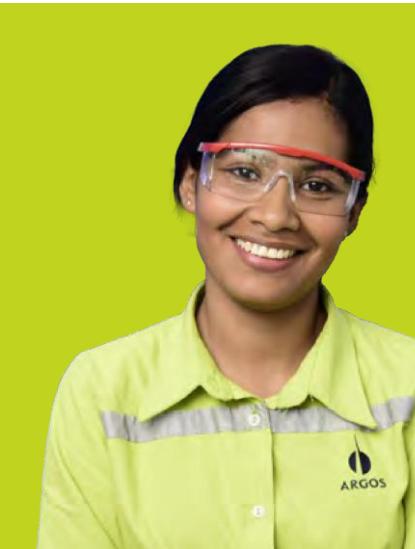
Respetuoso y empático con las personas

## COMPROBACIÓN

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 Inclusión

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

## Objetivos

### SER: Building awareness

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

## 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.

### TALENT

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.

- 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, (35%)
- Gestionar las Certificaciones, Ranking Par, Equipares, ANDI, entre otras.

### BUSINESS

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.

- 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)

### STAKEHOLDERS

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

- 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.
- Realizamos el segundo Encuentro de Diversidad Equidad e Inclusión para todos nuestros proveedores, clientes, gremios y otros grupos de interés

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

Metricas	Marco de actuación legal	Comunicaciones
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión de la matriz de indicadores estratégicos y de apoyo.</li><li>• Tablero de PBI para monitorear datos e información relevante. Centralizar la información para toma de decisiones</li><li>• Cruce de mediciones e identificadores de correlaciones, clima organizacional, herramienta de autoidentificación entre otros</li><li>• Medición de impacto de Multiplicadores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Protocolo de acoso laboral</li><li>• Protocolo BVG</li><li>• Regulaciones internas (Reglamentos)</li><li>• Política de diversidad</li><li>• Política de DDHH</li><li>• Línea de transparencia</li><li>• Comité de convivencia laboral</li><li>• Política de equidad de género</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Construir una narrativa que permita conectar e inspirar a las personas del Grupo EA con la cultura DEI.</li><li>• Elevar la conciencia de las personas a través de un plan de comunicaciones que sea el vehículo de la narrativa definida.</li><li>• Gestionar la divulgación de cada uno de los resultados e iniciativas, tanto en públicos internos como externos.</li></ul>

# NUESTRAS INICIATIVAS NOS HAN PERMITIDO AVANZAR DE 26% TO 30% OF WOMEN IN TOTAL EMPLOYEES 2023-2024

57% de la junta directiva de Grupo Argos son mujeres

44,62% de las matrices de sucesión de cargos críticos del Grupo Empresarial son mujeres

El presidente de la junta directiva de Grupo Argos es una mujer

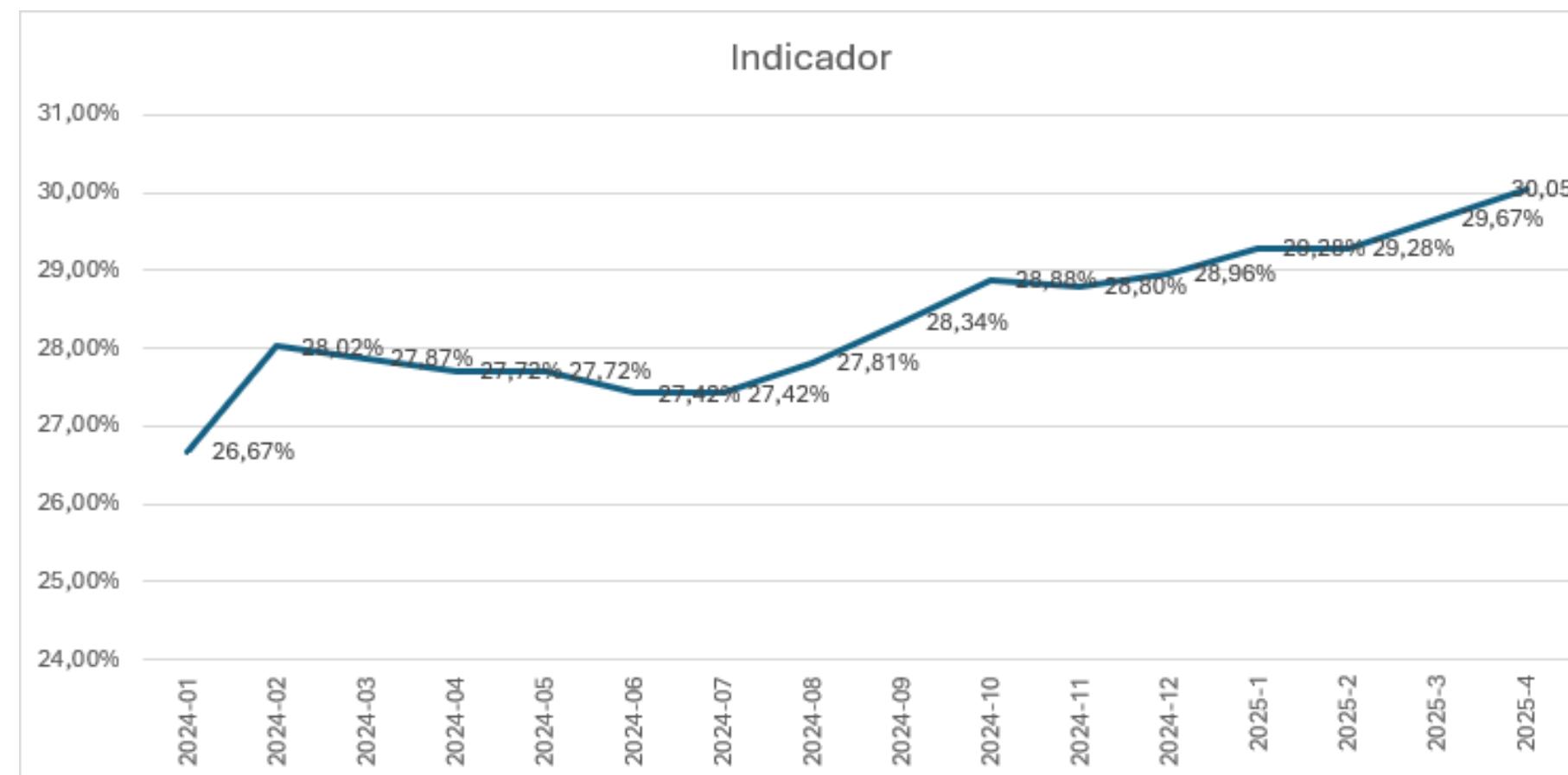
36,7% de los cargos de liderazgo de la organización están ocupados por mujeres

28,8% DE MUJERES EN ALTA GERENCIA AL 31 DICIEMBRE DEL 2024

Meta 2028  
35%

36,7% MUJERES EN POSICIONES DE LIDERAZGO AL 31 DICIEMBRE DE 2024

Meta 2030  
33.4%

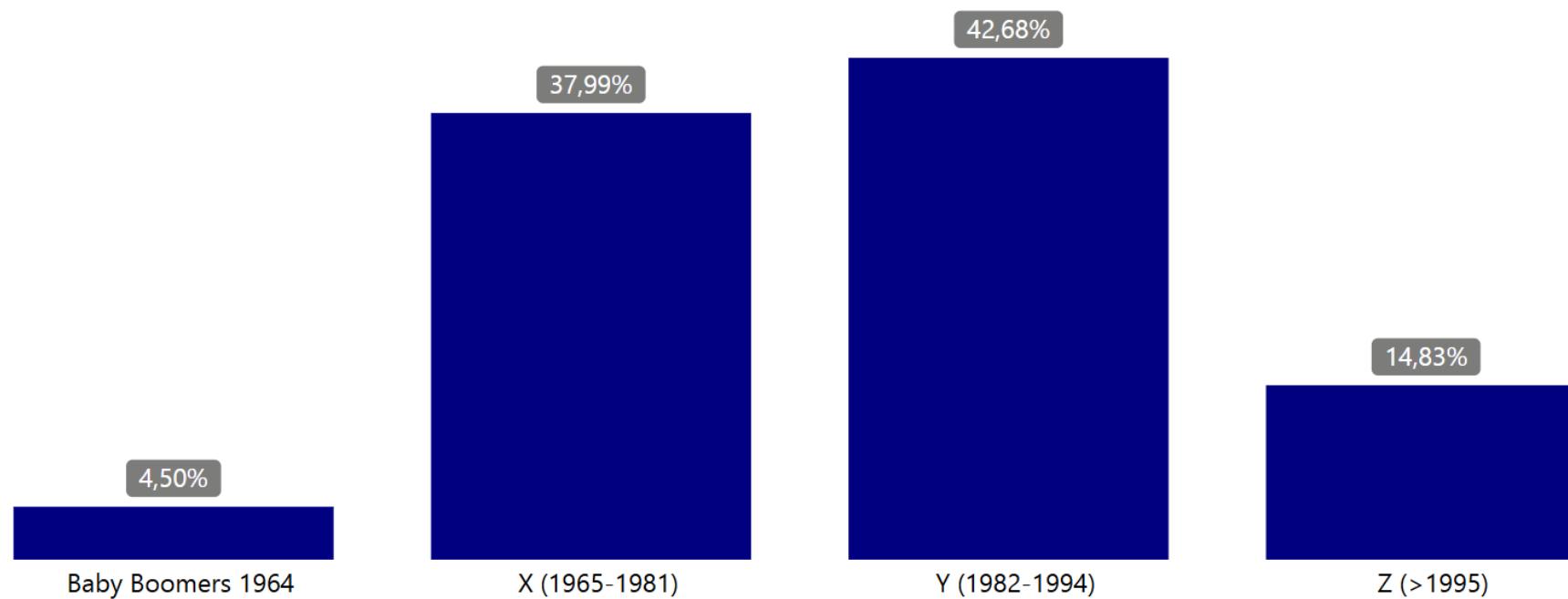


Cifras en porcentaje de mujeres 2024-2025

"Durante 2024, el número de mujeres en la alta dirección aumentó de 48 a 53"

# NOSOTROS CONTAMOS CON TALENTO DIVERSO EN EDADES Y ORIGENES

Generaciones



Edad promedio



**91 %**  
Colaboradores  
Colombianos

**9 %**  
De Caribe, Centro y  
Suramerica



# ATRACCIÓN Y SELECCIÓN

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

## Crecemos 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.

### Atributos

Trabajo en equipo  
Desarrollo profesional  
Beneficios superiores

### Programas

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

## 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

## Reconocimientos de marca empleadora:

Merco Talento 2024: Grupo Argos- posición 15, Cementos Argos- posición 19, Celsia- posición 24.  
Reconocimiento: Worlds Best Employers 2024 de Forbes

# SITIO WEB

## WWW.JOBS.GRUPOARGOS.COM





# 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

**82** Posiciones Críticas

**26** Posiciones Críticas de la Alta Dirección

**100%**

Talento priorizado con  
acompañamiento en curso

**186**

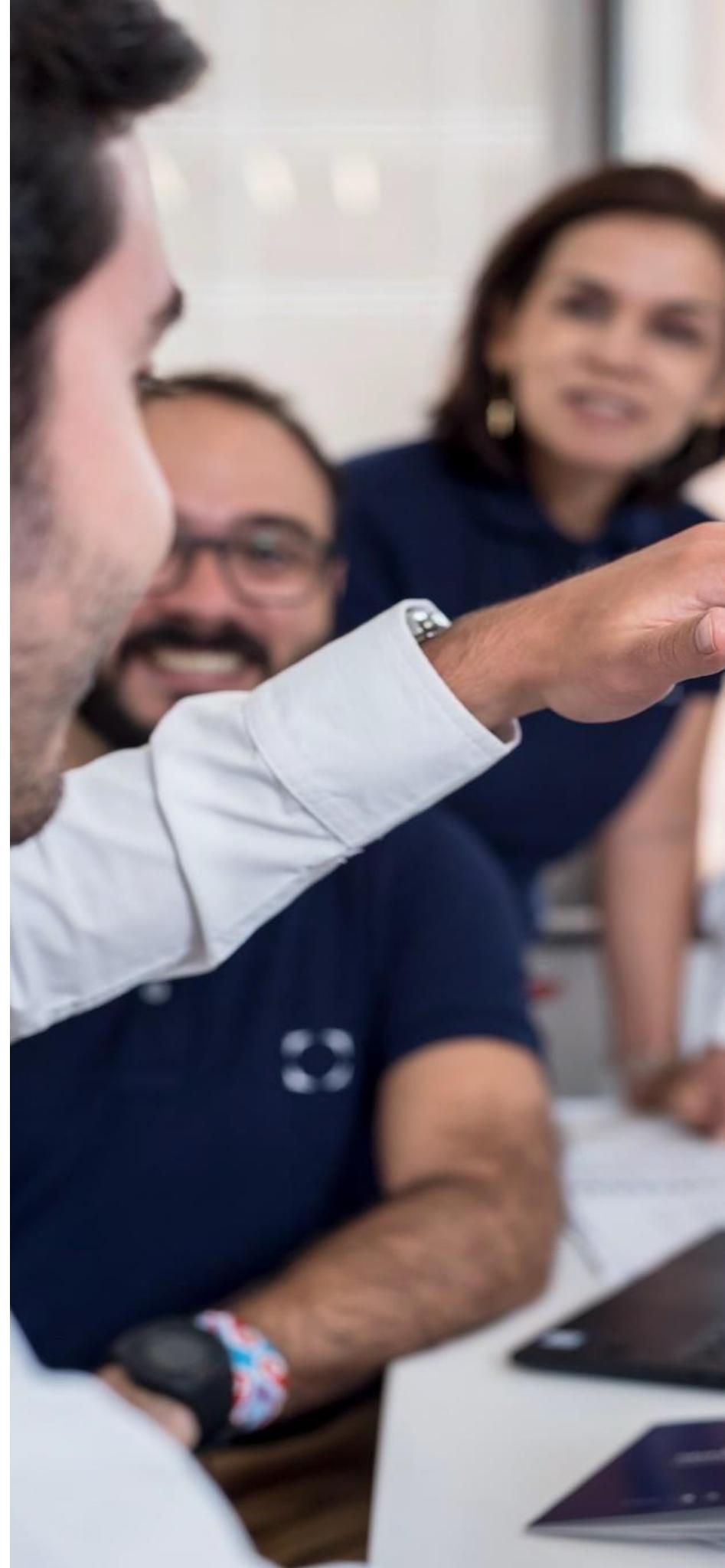
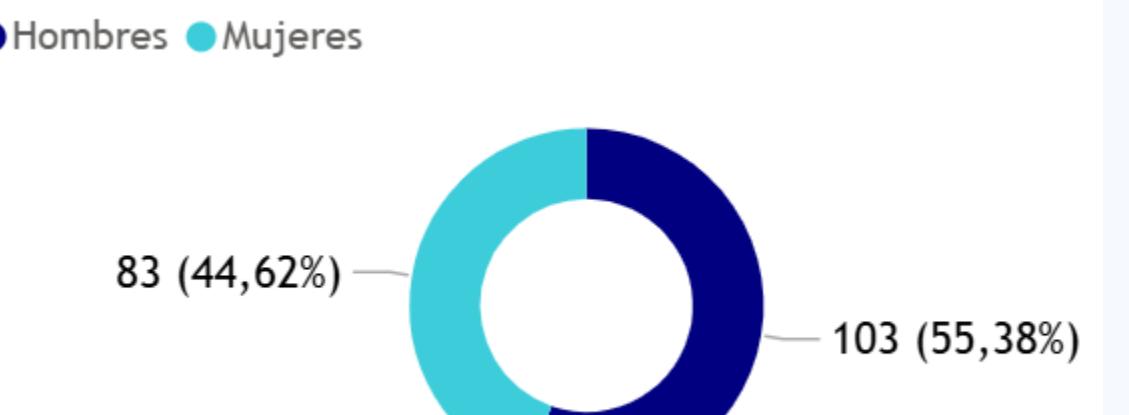
Personas en matrices de sucesión

**91%**

Colombianos

**1.785** personas se han valorado en potencial y competencias bajo este programa

Grupo Argos acompaña la planificación del talento para cargos críticos de alta dirección dentro del Grupo Empresarial, incluyendo las posiciones de CEO de Grupo Argos, Cementos Argos, Celsia y Odinsa. Asimismo, brinda acompañamiento a potenciales sucesores para fortalecer su nivel de preparación y promover un desarrollo integral del liderazgo.



# MODELO DE FORMACION



Como modelo de formación debe garantizar que los cursos y programas que ofrecemos a nuestros colaboradores para su desarrollo personal y profesional sean de **valor para su que hacer** en la compañía.

Los diseños instruccionales siempre están asociados a una escuela, área de conocimiento, objetivos, público objetivo y el conocimiento o habilidad debe **impactar en el resultado del negocio**.

**566,985** horas de  
formación en 2024

### Escuelas transversales y de negocio

#### Abastecimiento

- Planeación
- Gestión de proveedores
- Negociación
- Logística

**0.16% horas**

#### TI

- Tecnologías de información
- Herramientas digitales
- Inteligencia artificial

**14.62% horas**

#### Corporativa

- Legal
- Cultura
- Riesgos
- Gobierno corporativo
- Modelo de procesos
- Proyectos
- Servicio al cliente
- Auditoría

**13% horas**

#### Liderazgo

- Gestión Humana
- Competencias
- Liderazgo

#### Finanzas

- Contabilidad
- Finanzas corporativas

**2.46% horas**

#### Sostenibilidad

- Ambiental
- Social
- Seguridad y salud en el trabajo

**27.96% horas**

#### Idiomas

- Inglés
- Francés
- Español

**12.52% horas**

#### Diversidad

- Sesgos cognitivos
- Diversidad, equidad e inclusión.
- Ciencias del comportamiento.

**3.14% horas**

#### Negocios

- Academia E4
- Concretos
- Cementos
- Infraestructura
- Summarte

**18.16% horas**

# FORMACIÓN

## OTROS PROGRAMAS

### MENTORÍA

El programa de mentoría corporativa promueve una relación profesional en la que una persona con experiencia (el mentor) asiste a otro (el mentee) en el desarrollo de habilidades y conocimientos específicos que mejorarán el crecimiento profesional y personal de la persona con menos experiencia en la capacidad o competencia a desarrollar.

### BECARIOS

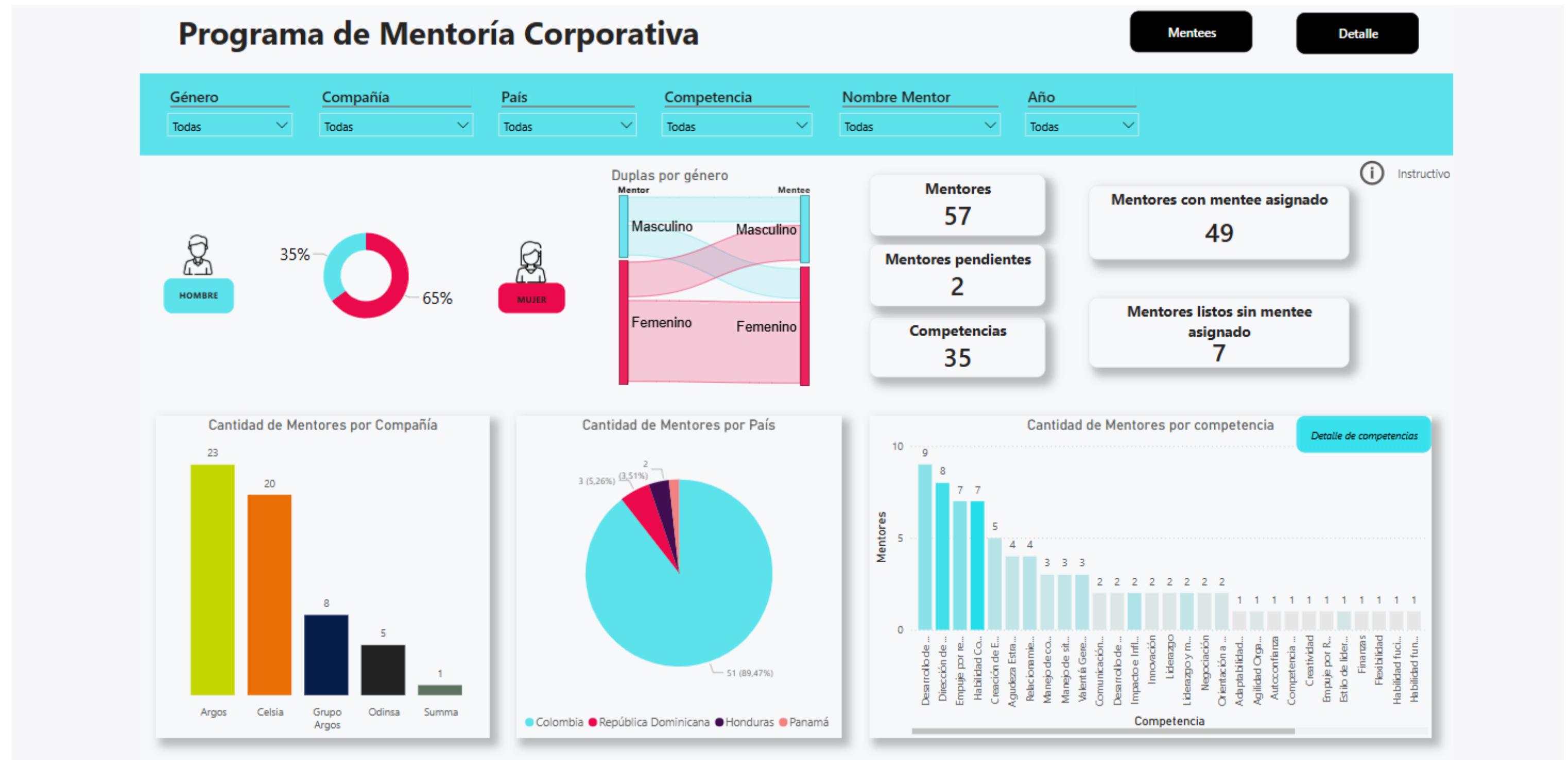
El programa de becas y patrocinios es una estrategia de desarrollo avanzado que busca apoyar a nuestros(as) colaboradores(as) en su crecimiento profesional y personal a través de una beca para cursar estudios relacionados con focos de interés para el Grupo Empresarial Argos.

### COMUNIDADES DE CONOCIMIENTO (ERG)

Equipos y redes de colaboradores (ERG). Estas redes fomentan la inclusión, el desarrollo profesional y el sentido de pertenencia dentro de la empresa.

# MENTORIA

## FORMACION AVANZADA



# OTORGAMOS BECAS PARA

FORMACION AVANZADA

**202**

Becas otorgadas



**59,9%**



**40,1%**



**5**  
ESTUDIANTES  
ACTIVOS 2024

**27,78%**  
PROMOCIONADOS

**27,78%**  
MOVIMIENTO HORIZONTAL

**16,16%**  
MOVIMIENTO ENTRE COMPAÑÍAS

**50,51%**  
EN LINEA DE SUCESIÓN

# Comunidad de Conocimiento Multiplicadores de Diversidad

## Equipos y redes

Un espacio vivo para aprender, conectar y multiplicar

- 

En el Grupo Empresarial Argos impulsamos el cambio a través de nuestras comunidades de conocimiento o equipos de afinidad y redes de colaboradores (ERG)

Este espacio conecta a quienes vivieron el programa para:

1. Seguir aprendiendo
2. Compartiendo experiencias e ideas de DEI
3. Activar redes de colaboración e impacto
4. Acceder a contenidos y buenas prácticas
5. Llevar la diversidad a la acción

Es una red, repositorio de información y motor de cambio.



# NUESTRO MODELO DE DESARROLLO

10-20-70

## 10 % Formación

Llegamos a más empleados y seguimos avanzando en iniciativas de formación

**58.16** Horas de entrenamiento por empleado

### Programas de Desarrollo en Liderazgo

**41,232** Horas de formación en desarrollo de Liderazgo

#### Programas destacados:

- Programa interno de empoderamiento femenino
- Programa Liderazgo de Mujeres en Juntas Directivas (CESA)
- Programa de Mujeres Líderes de (Comfama)

### Gestión de Riesgos

#### Programas destacados:

- Charla cultura en riesgos. Formación en riesgo estratégico de ciberseguridad – IA.
- El poder de tu decisión. Formación en riesgos de cumplimiento. Curso anual de conducta empresarial:  
<https://www.youtube.com/watch?v=USb9xSG2YZg>

### Cultura Organizacional: Multiplicadores de Diversidad



### Programas de Transición de Carrera para personas jubiladas o con terminación de contrato

Esto incluye programas de asistencia para la transición, diseñados para facilitar la empleabilidad continua y la gestión del cierre de ciclo laboral, ya sea por jubilación o terminación del contrato. Estos programas pueden incluir:

- ▶ Planeación estratégica para el cambio.
- ▶ Acompañamiento emocional
- ▶ Talleres de marca personal, finanzas personales
- ▶ Outplacement: Búsqueda de empleo, emprendimiento, jubilación activa

### Programas de Transición Digital

Capacitar a los participantes en el entendimiento y aplicación práctica de la Inteligencia Artificial (IA) generativa, proporcionando conocimientos teóricos y habilidades técnicas para integrar estas innovaciones en las estrategias empresariales.

Logramos **82,800 horas de formación** en la escuela de tecnología donde se abordan todos los temas de transformación digital

Contamos con **más de 2,000 recursos de formación** en este tema en nuestra **Academia Transforma**

### Sostenibilidad

Proporcionar capacitación o reconversión laboral para mitigar los efectos negativos de los cambios derivados de la transición industrial o climática.

Logramos **158,529 horas de formación** en la escuela de Sostenibilidad, donde se abordan programas de cambio climático

Contamos con **914 contenidos relacionados con cambio climático** en nuestra **Academia Transforma**

\* Los programas incluyen a todos nuestros colaboradores temporales

# NUESTRO MODELO DE DESARROLLO

10-20-70

20 %

Retroalimentación y acompañamiento de otros

- Con el objetivo de compartir experiencias y conocimientos entre los colaboradores del Grupo Empresarial, fortalecimos el programa de mentorías, en el que capacitamos a **57 mentores**, el **70% de los cuales son mujeres**, logramos llegar a **49 duplas** en el 2024.
- También tenemos procesos de acompañamiento desde el SER
- Promovemos la retroalimentación transparente y en tiempo real

70 %

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

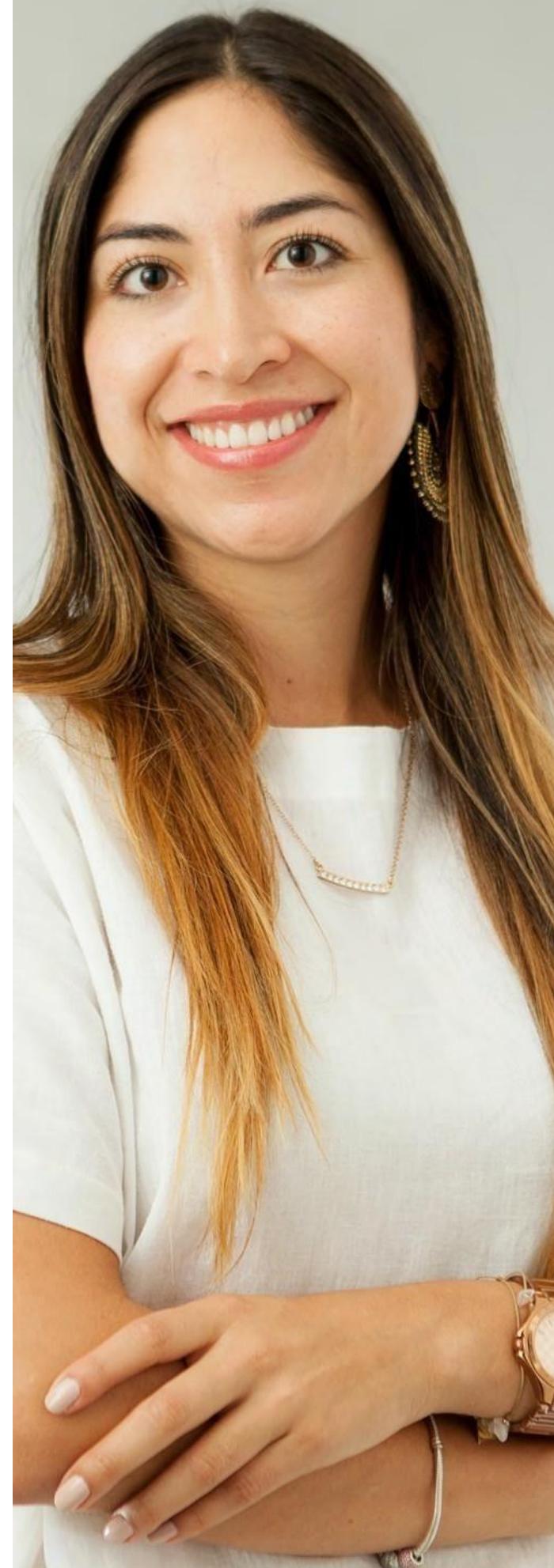
**+1,800 movimientos**

llevados a cabo para acelerar el desarrollo de nuestra talentos, equivalente al **10%** de nuestro población del Grupo Empresarial.

**202 estudiantes becados**

Nosotros pasamos de **224 a 1,321 voluntarios** del Grupo Empresarial, que han puesto en práctica sus conocimientos y habilidades en diferentes iniciativas de apoyo al emprendimiento y causas sociales.

**Horas de formación en Voluntariado: 64,082**



# PROGRAMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO: 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 como el CEO): 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 el Grupo Empresarial Argos 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 costos de selección y contratación. Estos procesos tienen un costo promedio por persona de 1.900 USD aprox. En 2024, tuvimos 1 vacante que fue cubierta por una persona de su matriz de sucesión, lo que resultó en un ahorro aproximado de 1,900 USD. Esto también demuestra la eficacia del programa de sucesión.

**Alcance:** Grupo Empresarial Argos

**País:** Colombia

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

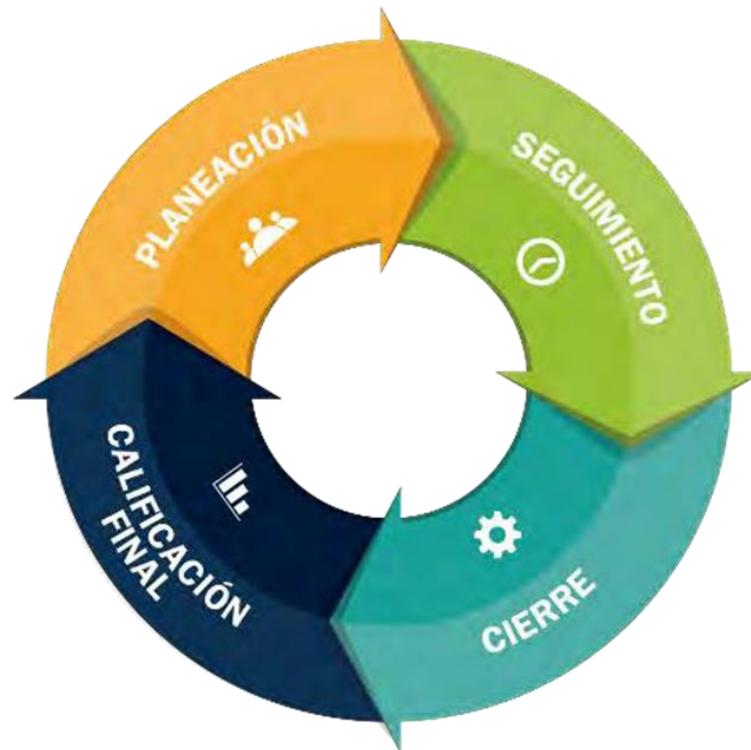
**Población objetivo:**  
talento clave identificado para su inclusión en las matrices de sucesión para puestos críticos. A finales de 2024, 1.785 personas. En concreto, durante 2024, 215 empleados estuvieron incluidos en el programa

**FTE:** 18.31%

# 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 otros tipos de evaluaciones de desempeño para tener una visión multidimensional y apoyar de la mejor manera posible a nuestros colaboradores:

- Gestión por objetivos
- Evaluación de desempeño multidimensional (360 grados)
- Evaluaciones de liderazgo
- Conversaciones ágiles
- Evaluación de desempeño basada en equipos



# AMBIENTE LABORAL Y COMPROMISO

# MEDICION DE AMBIENTE LABORAL Y COMPROMISO

Reporte de Resultados 2024  
**GRUPO EMPRESARIAL ARGOS**



# FICHA TÉCNICA DE LA MEDICIÓN

## GRUPO EMPRESARIAL ARGOS

POBLACION OBJETIVO

**4.560** COLABORADORES

FECHA APPLICACIÓN

**2024**

POBLACION PARTICIPANTE

**4.216** COLABORADORES

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN

**92%**



# RESUMEN

Mantuvimos en nivel de muy favorable los indicadores de clima laboral, satisfacción y compromiso

Calificación general

## MUY FAVORABLE

### PRINCIPALES INDICES



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

**93%**



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

**92%**



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

**89%**

Indicador de resultados de Compromiso

Grupo Argos: 93%  
Cementos Argos: 93% (2023)  
Celsia: 93%  
Odinsa: 93%  
Sator: 97%  
SUMMA: 92%

## Resultados

2023 2024

Satisfacción	93	93
Compromiso	93	92
Clima Organizacional	88	89
Activación del desempeño	84	83
Agilidad e Innovación	87	88
Confianza	92	95
Cultura de Integridad	93	94
Diversidad e Inclusión	90	88
Efectividad de la alta dirección	86	91
Efectividad del líder inmediato	87	87
Enfoque estratégico	91	93
Experiencia del colaborador	85	87
Recompensas equitativas	86	87

En nuestra encuesta de ambiente laboral tambien medimos:

- Propósito

Pregunta 65: Los colaboradores trabajamos hacia el mismo propósito o visión de compañía: 93%

- Felicidad

Pregunta 4: Me siento feliz en el trabajo la mayor parte del tiempo: 92%

- Estrés:

Para medir el nivel de estrés se realizan encuestas de riesgos psicosociales en todas las empresas del Grupo Empresarial, utilizando la metodología definida por cada una, conforme a los lineamientos de la legislación colombiana



# COMPENSACIÓN



## MODEL DE COMPENSACIÓN

En Grupo Argos entendemos la compensación como una herramienta para el logro de la estrategia, así como un elemento diferenciador que nos consolida como una organización que valora su talento humano.

Nuestra metodología de compensación se basa en la descripción y valoración de cargos, lo cual garantiza la correcta definición de funciones, responsabilidades y habilidades. Esta valoración nos permite llevar a cabo comparaciones de cargo contra el mercado y de esta forma crear un sistema de remuneración soportado en datos. Trabajamos constantemente en un sistema equitativo y transparente para la asignación de salarios, y así asegurar la fidelización de nuestros colaboradores y un retorno óptimo de la inversión.



# MODELO DE COMPENSACIÓN

## Metodología Korn Ferry: Valoración de cargos

La valoración de cargos esta basada en estándares internacionales, en la cual se utiliza un sistema de puntos que tiene en cuenta los siguientes componentes del cargo:



### Conocimiento, experiencia y capacidades:

- Amplitud y profundidad del conocimiento
- Habilidades generales
- Relaciones humanas



### Resolución de problemas:

- Marco de referencia/ambiente
- Complejidad en los problemas



### Responsabilidad, libertad para actuar y magnitud

- Libertad para actuar
- Magnitud
- Impacto

La valoración de cargo genera un puntaje, el cual esta asociado a una escala de compensación previamente definida acorde al mercado. Esto significa que la asignación de salarios se hace por medio de una metodología objetiva.

	Niveles	Grados	De	A	Puntos Korn Ferry
CEO/ Comité Ejecutivo	23	3021	23580		
	22	2551	3020		
	21	2141	2550		
	20	1801	2140		
	19	1520	1800		
Alta Gerencia	18	1300	1519		
	17	1056	1299		
	16	901	1055		
	15	749	900		
	14	624	748		
Gerencia Media	13	519	623		
	12	442	518		
	11	365	441		
Especialistas	10	311	364		
	9	265	310		
	8	213	264		
	7	179	212		
Otros empleados	6	150	178		
	5	125	149		
	4	104	124		
	3	85	103		
	2	70	84		

# COMPENSACIÓN TOTAL

Las curvas salariales son construidas de acuerdo a encuestas de mercado realizadas por Korn Ferry o cualquier otra firma reconocida. Esta estrategia nos ayuda a diseñar un sistema de compensación competitivo que es usado como una herramienta para la atracción y retención del talento.

Buscamos la generación de valor a través de la alineación entre nuestra estrategia organizacional y los intereses de nuestros accionistas.

Nos enfocamos en una visión de largo plazo, eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

Es un programa que **soporta el futuro y el bienestar** de los colaboradores y sus familias.

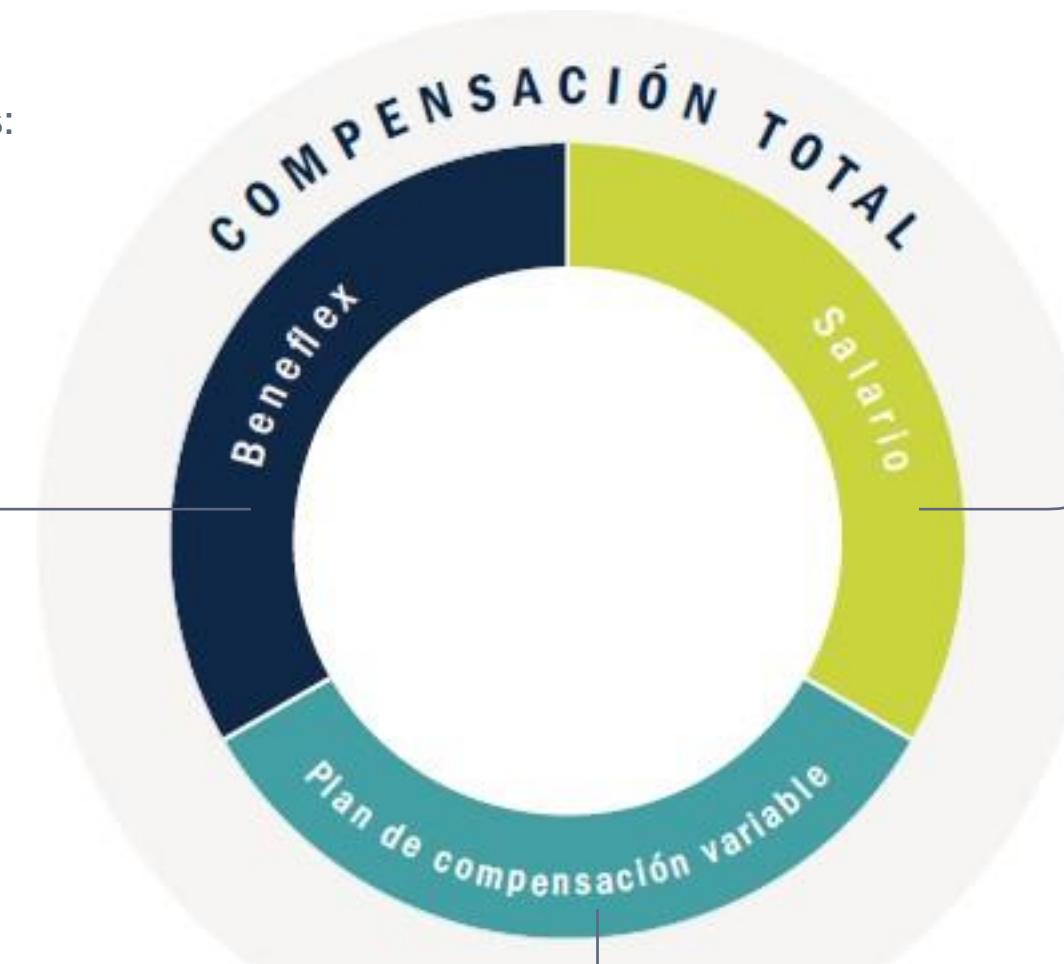
Cuenta con tres dimensiones:

- Beneficios generales
- Beneficios mercables
- Beneficios por aplicación

Los puedes ver en

<https://rb.gy/aup737>

Remunera la responsabilidades y el desempeño de los colaboradores



Esta sujeto al cumplimiento de objetivos. Cuenta con dos programas:

**Programa de corto plazo (CP):** promueve la alineación anual del desempeño y los objetivos estratégicos de corto plazo.

**Programa de largo plazo (LP):** promueve la alineación entre la estrategia y la generación de valor.

## REMUNERACIÓN

### La Prima por Resultados Organizacionales (PRO)

hace parte de la compensación total y está compuesta por dos programas: un programa de Largo Plazo y uno 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 CEO tiene requisitos de propiedad en unidades equivalentes de acciones de 1.5 y los otros miembros del comité ejecutivo tienen requisitos de 1 veces el salario base anual.

El CEO tiene 5.9 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 1.5 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	50	50
Nivel Directores	40	60
Nivel Líderes - Otros Niveles		

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 25% de la compensación total de nuestro Comité Directivo,

### Los indicadores financieros PRO 2024

Indicador	
EBITDA	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 subsidiarias.
Utilidad Neta Controladora	
Superávit primario	En el 2024, 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%.
Stock de deuda neta	

## 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) y desempeño de las unidades equivalentes de acciones 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 20% de la compensación total de nuestro Comité Directivo.

### Indicadores financieros aplicables para 2024

Indicador	
ROCE/ROIC	Este programa está 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.
Flujo de caja operativo/EBITDA	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.
Delta de TSR Grupo Argos vs. ICOLCAP	
Generación de valor	
Indicador de Sostenibilidad: compuesto por 2 hitos	
CSA:	Obtener un puntaje mayor o igual al puntaje del año anterior o mantenerse en el índice DJBIC
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