



 **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
2025

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

Desempeño económico

Cambio Climático y transición energética

Ética y Gobierno Corporativo

Talento Humano

Entorno Social y Político

Naturaleza y eficiencia en el uso de recursos

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 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

	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, (35%) • 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. • 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

Métricas	Marco de actuación legal	Comunicaciones
• 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, clima organizacional, herramienta de autoidentificación entre otros • Medición de impacto de Multiplicadores	• 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	• 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 NOS HAN PERMITIDO AVANZAR DE 30% TO 31% OF WOMEN IN TOTAL EMPLOYEES 2024-2025

57% de la junta directiva de Grupo Argos son mujeres.

Al corte del 31 de diciembre del 2025, el presidente de la Junta Directiva de Grupo Argos era una mujer.

48,45% de las matrices de sucesión de cargos críticos del Grupo Empresarial son mujeres.

32% DE MUJERES EN ALTA GERENCIA AL 31 DICIEMBRE DEL 2025.

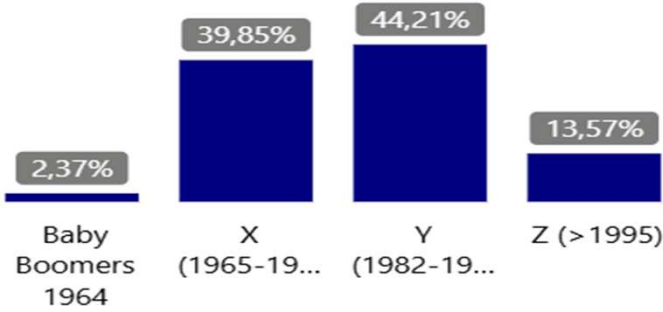
Meta 2028
35%

37,2% MUJERES EN POSICIONES DE LIDERAZGO AL 31 DICIEMBRE DE 2025.

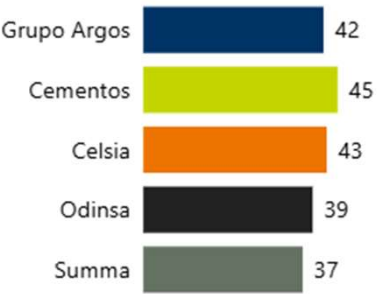
Meta 2030
33.4%

NOSOTROS CONTAMOS CON TALENTO DIVERSO EN EDADES Y ORIGENES

Generaciones



Edad promedio





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.

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.

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.

Atributos

Trabajo en equipo
Desarrollo profesional
Beneficios superiores

Diversidad, inclusión y multiculturalidad
Respeto por nuestra gente

Innovación
Compromiso con la sostenibilidad

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.

Estrategia de comunicación y redes: diversidad e inclusión.

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

Creamos Valor Social.

Iniciativas de Sostenibilidad (DJSI)

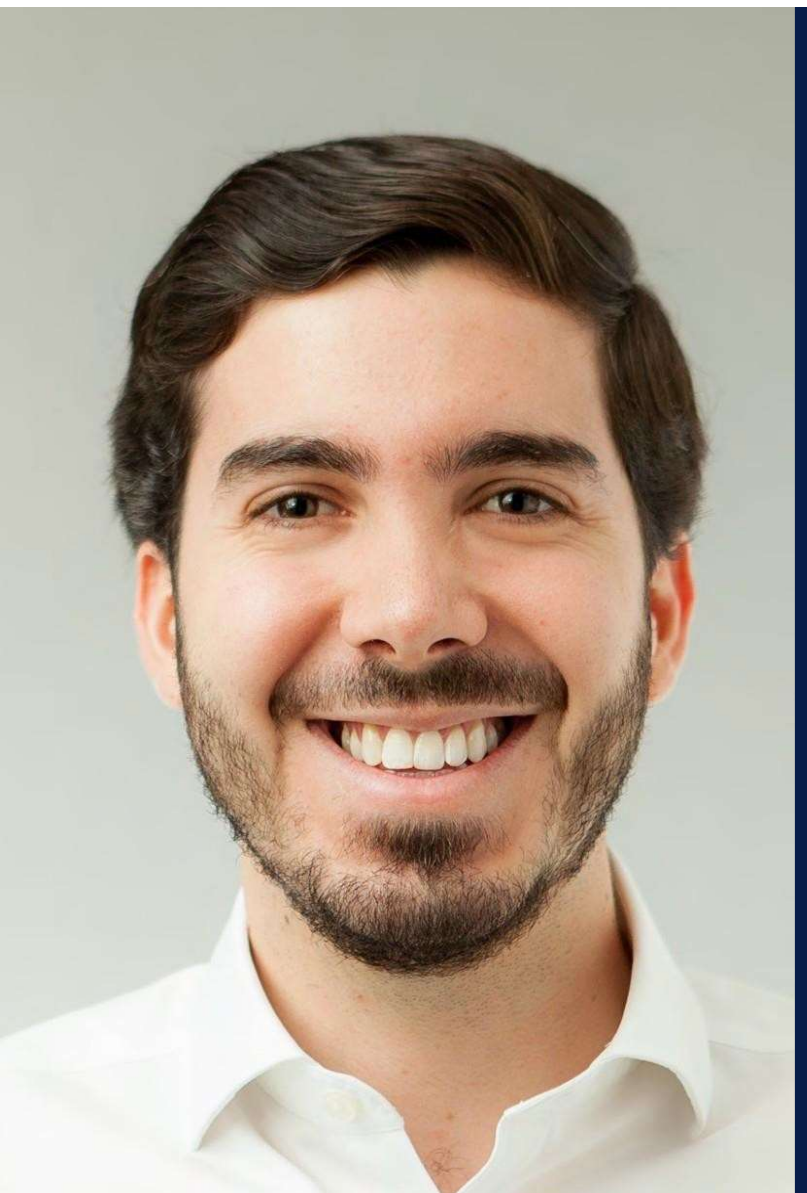
Reconocimientos de marca empleadora:

Merco Talento 2025: Grupo Argos- posición 15, Cementos Argos- posición 18, Celsia- posición 36.
Odinsa – ingresa por primera vez y su posición fue la 112.

SITIO WEB

[HTTPS://JOBS.GRUPOARGOS.COM/](https://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

74 Posiciones Críticas

24 Posiciones Críticas de la Alta Dirección

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.

100%

Talento priorizado con acompañamiento en curso

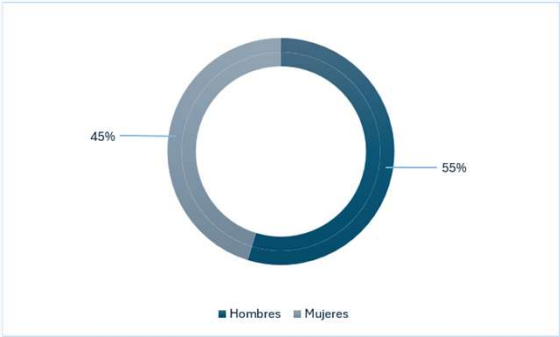
Contamos con una oferta de desarrollo para el talento priorizado que está siendo observado para las posiciones críticas y otras relevantes del grupo empresarial.

190

Personas en matrices de sucesión

91%

Colombianos



MODELO DE FORMACION



FORMACIÓN

Es el proceso para fomentar el desarrollo integral de nuestros colaboradores , mediante la captura y socialización del conocimiento para la movilización de competencias técnicas y humanas.

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.*

FORMACIÓN

EDUCA

426.075 horas de
formación en 2025

Escuelas transversales y de negocio

Abastecimiento

- Planeación
- Gestión de proveedores
- Negociación
- Logística

0.44% horas

TI

- Tecnologías de información
- Herramientas digitales
- Inteligencia artificial

15.91% horas

Corporativa

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

14.32% horas

Liderazgo

- Gestión Humana
- Competencias
- Liderazgo

15.13% horas

Finanzas

- Contabilidad
- Finanzas corporativas

2.69% horas

Sostenibilidad

- Ambiental
- Social
- Seguridad y salud en el trabajo

25.56% horas

Idiomas

- Inglés
- Francés
- Español

8.86% horas

Diversidad

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

2.33% horas

Negocios

- Academia E4
- Concretos
- Cementos
- Infraestructura
- Summarte
- Aviación

14.75% 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

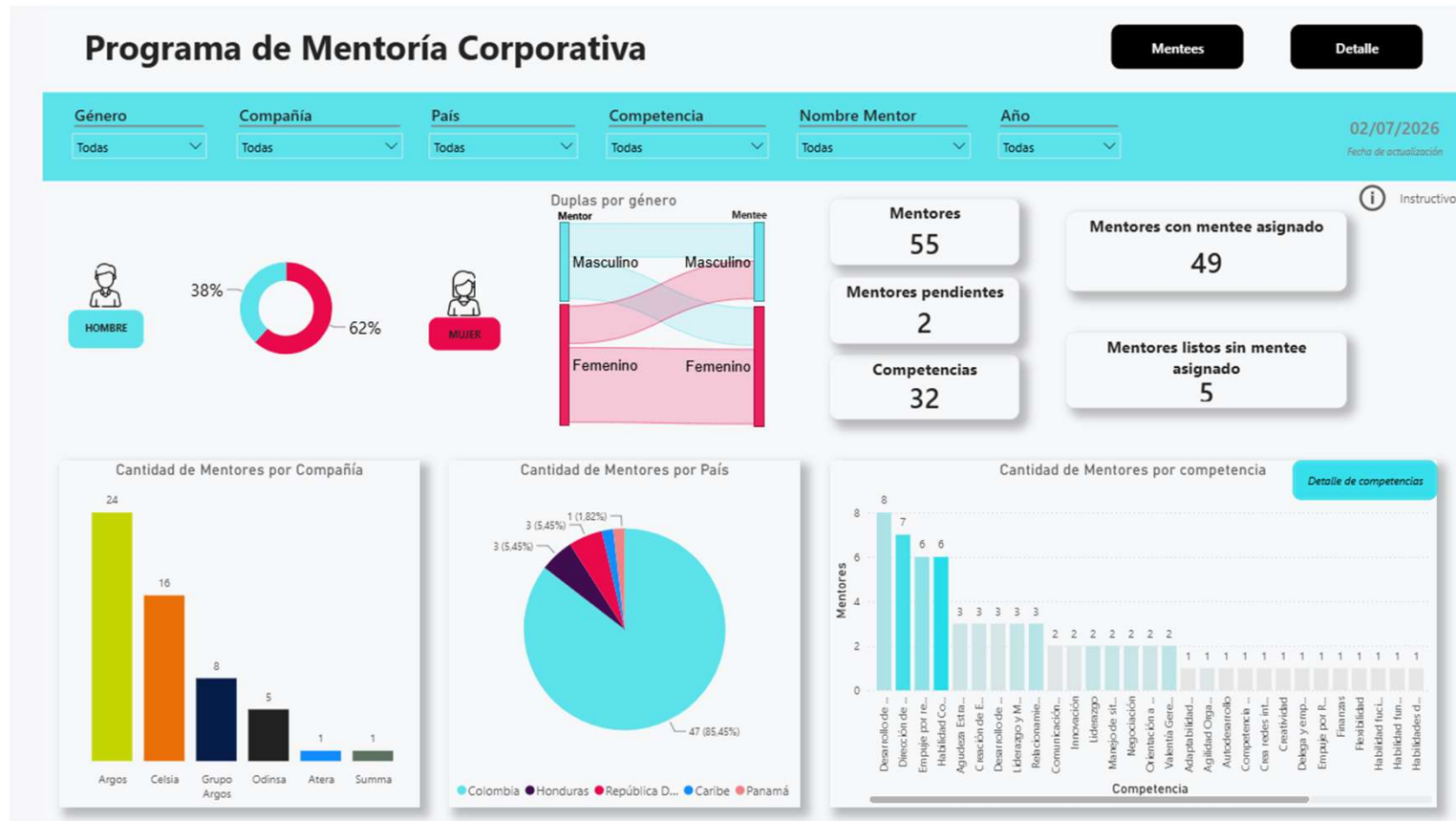
El programa de becas y patrocinios es una estrategia de desarrollo avanzado que busca apoyar a nuestros(as) colaboradores(as) en su crecimiento profesional y personal a través de una beca para cursar estudios relacionados con focos de interés para el Grupo Empresarial Argos.

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

205
Becas otorgadas



7
ESTUDIANTES
ACTIVOS 2025

29,66%
PROMOCIONADOS

28,57%
MOVIMIENTO HORIZAONTAL

16,26%
MOVIMIENTO ENTRE COMPAÑÍAS

44,83%
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

56.07 Horas de entrenamiento por empleado

Programas de Desarrollo en Liderazgo

64,485 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://youtube.com/playlist?list=PLQTq1-heDljiJCKAX7Q-uzE8kDUolC-&si=m2vzY-RiXTc6qvTM>

Cultura Organizacional: Multiplicadores de Diversidad

95 colaboradores

38%



Alta Gerencia 11%

Media Gerencia 13%

62%



Especialistas 72%

Operativos 5%

+1,553 Horas de formación
7 Países

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 **67,801 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 **108,899 horas de formación** en la escuela de Sostenibilidad, donde se abordan programas de cambio climático

Contamos con **57 contenidos relacionados con cambio climático** en nuestra **Academia Transforma**

* Los programas incluyen a todos nuestro 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 **62%** de los cuales son mujeres, logramos llegar a **32 duplas** en el 2025.
- 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

+1,373 movimientos

llevados a cabo para acelerar el desarrollo de nuestros talentos, equivalente al **14,8%** de nuestra población del Grupo Empresarial.

205 estudiantes becados

En 2025 tuvimos **1.262 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: más de **18.468** en Creamos Valor Social y actividades de voluntariado.



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: Impacto cuantitativo: Los beneficios cuantitativos de nuestro programa de sucesión se reflejan en la reducción de costos de reclutamiento y contratación gracias al desarrollo del talento Tipo 1 (crítico). Esto ayuda a mitigar el posible impacto financiero asociado con la pérdida de talento crítico, ya que el costo promedio de reclutamiento y contratación externa es de aproximadamente 2,000 USD por puesto crítico.

Alcance: Grupo
Empresarial Argos

País: Colombia

Fecha del programa:
Esta es una iniciativa
permanente

Población objetivo:
talento clave en línea de
sucesión para 2025 es
de 190 personas.

FTE: 2,05%

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 2024-2025
GRUPO EMPRESARIAL ARGOS



FICHA TÉCNICA DE LA MEDICIÓN

GRUPO EMPRESARIAL ARGOS

POBLACION OBJETIVO

7.967 COLABORADORES

FECHA APLICACIÓN

2025

POBLACION PARTICIPANTE

7.409 COLABORADORES

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN

93%



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.

92%



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

*La información relacionada con la participación de los empleados en esta empresa se midió por última vez en 2024.

Grupo Argos*: 93%
Cementos Argos: 92%
Celsia*: 93%
Odinsa*: 93%
Sator*: 97%
SUMMA*: 92%

Resultados 2024 2025

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

En nuestra encuesta de ambiente laboral también medimos:

- **Propósito**
Pregunta 65: Los colaboradores trabajamos hacia el mismo propósito o visión de compañía: **92%**
- **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



MODELO 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.

		Puntos Korn Ferry	
Niveles	Grados	De	A
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
Gerencia Media	14	624	748
	13	519	623
	12	442	518
Especialistas	11	365	441
	10	311	364
	9	265	310
	8	213	264
Otros empleados	7	179	212
	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.

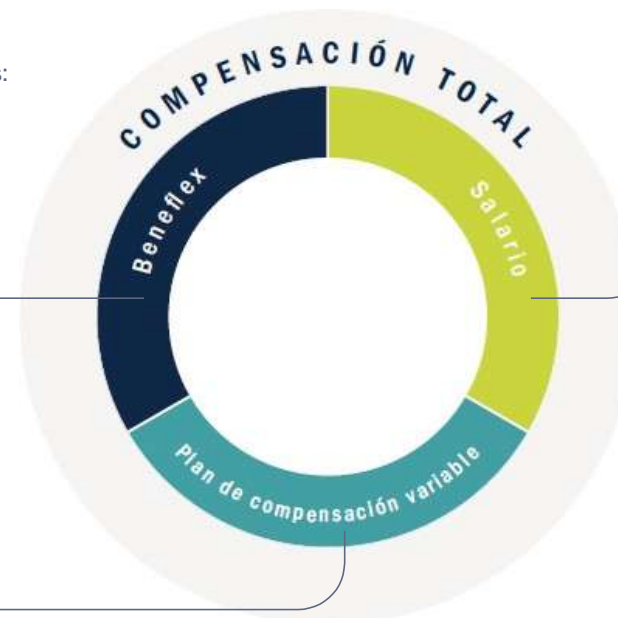
Es un programa que **soporta el futuro** y el **bienestar** de los colaboradores y sus familias.

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.

Los miembros del comité ejecutivo tienen un promedio de 2.25 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 la a todo nivel organizacional:

	% Compañía	% Estratégicos
Grupo Argos	60	40
Negocio de Desarrollo Urbano	30	70

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 2025

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 subsidiarias.

En el 2025, 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) 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, alineados con los intereses de los accionistas.

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 el PRO 2025

Indicador

Spread Roic – Wacc

Equity value (Odinsa)

Delta de TSR Grupo Argos vs. ICOLCAP

Generación de caja (Pactia)

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.

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



CSA: Permanecer en el percentil del 98. Este indicador refleja buenas prácticas en gobierno corporativo, prácticas ambientales y prácticas laborales, pilares clave que determinan el puntaje de sostenibilidad.



GRUPO ARGOS

Inversiones que transforman

