

# CAPÍTULO 07

Avanzamos  
con el talento humano

Grupo SURA está presente en Colombia con sus negocios de SURA Asset Management (Protección y SURA Investments) y Seguros SURA Colombia. También tiene presencia a través de Grupo Cibest (Bancolombia).

Invertir en el talento hoy,  
transformar las capacidades del mañana.

SURA, presente contigo, mañana también.

Barrio La Candelaria, Bogotá - Colombia.



**D**urante 2025, nuestro trabajo en talento humano se orientó hacia consolidar capacidades organizacionales que habilitan la ejecución de la estrategia, la sostenibilidad del negocio y la generación de valor de largo plazo, en coherencia con la visión de Grupo Financiero y las prioridades del Grupo Empresarial. En un entorno caracterizado por mayores niveles de complejidad, exigencia regulatoria y transformación permanente, la gestión del talento la abordamos como un factor estructural para la toma de decisiones, la gestión de riesgos y la solidez institucional.

En Grupo SURA creemos que **el talento se convierte en una capacidad crítica de nuestra Compañía**, porque a través de las personas, el liderazgo y el conocimiento se configura la manera como tomamos las decisiones.

Este enfoque parte del reconocimiento que hacemos como Grupo Financiero de que el valor no se genera desde la operación directa, sino desde el liderazgo, la calidad de las decisiones, la lectura del entorno, la gestión de relaciones y la capacidad de anticipación. En este contexto, el talento se convierte en una capacidad organizacional crítica, en la medida en que es a través de las personas, su liderazgo y su conocimiento que se configura la forma como se evalúa, decide, acompaña y se toman decisiones en las Compañías.

La capacidad de atraer, desarrollar y fidelizar talento no solo impacta el desempeño, sino que además constituye uno de los principales riesgos estratégicos para la continuidad del negocio y la preservación de su Gobierno Corporativo. Por eso, durante el año **avanzamos en el fortalecimiento del liderazgo, la evolución de los modelos de competencias, el diseño organizacional y los esquemas de compensación y bienestar**, integrándolos en una mirada sistémica que asegura coherencia entre la cultura, las formas de trabajo, los conocimientos requeridos y las responsabilidades estratégicas del Grupo Empresarial.

## GOBIERNO Y ESTRATEGIA DE TALENTO HUMANO

Concebimos la gestión del talento humano como un sistema de gobierno que articula políticas, prácticas y decisiones orientadas a fortalecer la capacidad organizacional del Grupo Empresarial para ejecutar su estrategia de manera consistente, responsable y sostenible.

Este enfoque reconoce que la gestión del talento, el liderazgo, las competencias, el diseño organizacional y la cultura son componentes fundamentales del Gobierno Corporativo, en la medida en que inciden directamente en la calidad de las decisiones, la gestión de riesgos y la preservación de la solidez institucional.

Durante 2025 promovimos una mayor articulación entre las Compañías, respetando sus particularidades de negocios y regulatorias, y favoreciendo el intercambio de aprendizajes y buenas prácticas. Esta forma de trabajo fortaleció la coherencia organizacional del Grupo Empresarial, mejoró la calidad y trazabilidad de la información laboral consolidada, y contribuyó a una gestión más sólida frente a los estándares externos de sostenibilidad, transparencia y Gobierno Corporativo.

## LIDERAZGO, COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTO

**LIDERAZGO COMO EJE ARTICULADOR:** durante este año, el liderazgo se consolidó como un elemento determinante para la ejecución estratégica y la consolidación de la cultura.

### ASUNTOS MATERIALES:

- ATRACCIÓN, FIDELIZACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

### GRUPOS DE INTERÉS RELACIONADOS:

- INVERSIONES
- ACADEMIA Y CONOCIMIENTO

### INDICADORES CLAVE

TASA DE ROTACIÓN VOLUNTARIA DE EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS

4.8%

Con una reducción frente a 2024 que fue del 6.3%.

PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN ROLES DE LIDERAZGO

53.3%

Manteniendo porcentajes mayores del 50% en los últimos años.

INVERSIÓN EN FORMACIÓN Y DESARROLLO

USD

5.4 millones

Sosteniendo los niveles de inversión de años anteriores.

FATALIDADES Y ENFERMEDADES LABORALES

0

RESULTADO DE LA ÚLTIMA ENCUESTA DE BIENESTAR A EMPLEADOS

92.98%

### ODS RELACIONADOS:



Más allá del rol formal que ocupan ciertas posiciones, entendemos el liderazgo como la capacidad de influir, movilizar equipos, interpretar el entorno y tomar decisiones informadas en contextos de alta complejidad, aspectos fundamentales para la gestión responsable del negocio y la mitigación de riesgos organizacionales. En consecuencia, el Pulso de Confianza 2025 evidenció un **98.2 % de confianza y 100 % de favorabilidad** por parte de los empleados, lo cual respalda la **percepción positiva frente a la gestión responsable del talento y del liderazgo**.

El valor lo generamos principalmente por medio de decisiones, acompañamiento e influencia en las Compañías; el liderazgo adquiere una relevancia particular, pues **a través de este materializamos la ejecución de la estrategia**, gestionamos las tensiones entre autonomía y control, y sostenemos la cultura que caracteriza al Grupo Empresarial.

**COMPETENCIAS Y DESARROLLO DEL TALENTO:** la evolución de los modelos de competencias durante 2025 se orientó a asegurar su alineación con las prioridades estratégicas de Grupo SURA y con las capacidades requeridas para responder a los desafíos del entorno financiero y empresarial.

El foco estuvo en **fortalecer aquellas competencias que habilitan la toma de decisiones de calidad**, la lectura estratégica del entorno, la gestión de la incertidumbre y la capacidad de influencia en los distintos niveles de la Organización, con lo cual logramos una contribución efectiva a la generación de valor y a la solidez institucional del Grupo Empresarial.

De manera complementaria, comenzamos un proyecto orientado a la identificación de talento en niveles directivos del ámbito regional, con el propósito de consolidar mapas de talento y planes de sucesión que fortalezcan la continuidad del liderazgo, promuevan la movilidad interna y favorezcan el desarrollo de trayectorias alineadas con las necesidades estratégicas del Grupo Empresarial. Este ejercicio sienta las bases para **una gestión más integrada del talento directivo, con lo que anticipamos riesgos asociados a la sucesión, para así diseñar planes de formación y desarrollo articulados, pertinentes y coherentes con los retos del negocio**.

En Suramericana, la gestión del desarrollo del talento se consolidó con una cobertura amplia y estructurada en capacidades técnicas, digitales y estratégicas, e integró más de 55,000 participaciones en procesos formativos en el ámbito regional. **La formación se orientó al fortalecimiento del liderazgo, la gestión del cambio, la sostenibilidad y el desarrollo de competencias en analítica avanzada e inteligencia artificial**, para así consolidar una Organización basada en

habilidades y preparada para los desafíos tecnológicos y regulatorios del sector asegurador.

Adicionalmente, durante el año se realizó un diagnóstico de las conductas incentivadas y las que definitivamente no son tolerables; obteniendo así una fotografía del estado de la cultura para identificar, entre otras cosas, las brechas entre lo que se declara y lo que en realidad sucede. Para 2026 y los años venideros, ese diagnóstico se convertirá en un plan de implementación que permitirá la fidelización de los clientes y del talento humano.

Por su parte, **SURA Asset Management enfocó sus esfuerzos en el desarrollo para todos los empleados, con un énfasis en los altos potenciales (actualmente, 320 identificados formalmente, y con una oferta de valor diferenciada)**. Durante 2025, se mantuvo la alianza con IE University a través del Programa de Altos Potenciales 2025 “Liderando el Futuro”, en el cual los talentos del ámbito regional incrementaron su conocimiento en nuevas tecnologías, al tiempo que desarrollaron las capacidades de liderazgo requeridas para la transformación.

De igual forma, en esta Compañía continúan desarrollando diferentes estrategias para fortalecer la cultura como un elemento cohesionador. Un ejemplo de acciones de fortalecimiento cultural fue el encuentro virtual Esencia Fest, donde más del 30% de la Compañía interactuó durante una semana para aportar sus reflexiones e ideas, con una satisfacción general de la estrategia del 92%.

En este marco, la formación y el desarrollo se concibieron como un habilitador de la estrategia, más allá de una lógica de capacitación puntual. Durante 2025, **la inversión en formación y desarrollo del Grupo Empresarial SURA alcanzó USD 5.4 millones**, cifra que mantuvimos estable con respecto a 2024, y con cobertura del 100% de los empleados. Estos resultados reflejan una apuesta sostenida por el fortalecimiento del talento como base para la ejecución estratégica y la sostenibilidad de largo plazo.

GRÁFICO 1 . INVERSIÓN EN FORMACIÓN Y DESARROLLO 2023-2025



Durante 2025, **la inversión en formación y desarrollo del Grupo Empresarial SURA alcanzó USD 5.4 millones** por lo que mantuvimos estable la inversión con respecto a 2024, con cobertura del 100% de los empleados.

## DISEÑO ORGANIZACIONAL COMO IMPULSO DE LA ESTRATEGIA

El diseño organizacional lo **gestionamos como un proceso dinámico y estratégico**, orientado a asegurar la coherencia entre la estructura, los roles, las formas de trabajo y las prioridades estratégicas. En continuidad con los cambios implementados en periodos anteriores, durante 2025 avanzamos en el seguimiento y calibración de la estructura organizacional, identificando oportunidades de ajuste que permitieran fortalecer la colaboración, la eficiencia y la capacidad de respuesta ante los desafíos del entorno.

Este enfoque reconoce que **el diseño organizacional no se limita a la definición de estructuras formales, sino que integra las interacciones, los flujos de decisión y la manera como las personas trabajan articuladamente para generar valor.**

## COMPENSACIÓN TOTAL

Gestionamos la compensación total **bajo criterios de equidad interna, competitividad externa y alineación con el desempeño** como parte del enfoque de sostenibilidad y gestión responsable del talento humano del Grupo Empresarial. Durante 2025 **fortalecimos los análisis de mercado, el seguimiento a la estructura salarial y los mecanismos de monitoreo de brechas retributivas**, consolidando así una gestión técnica y sistemática orientada a la igualdad de oportunidades.

La asignación y evolución de posiciones de liderazgo respondió a criterios de mérito, competencias y desempeño, asegurando que el acceso a mayores responsabilidades se fundamenta en la idoneidad y en la capacidad para generar valor sostenible. La revisión periódica de la estructura salarial y de los componentes variables, confirmó que la compensación del Grupo SURA se ubica por encima un 8% frente al mercado general, lo que refuerza la capacidad del Grupo Empresarial para atraer y fidelizar el talento que requiere su estrategia.

De forma complementaria, avanzamos en el diseño e implementación del **proyecto El Empleado como Accionista**, alineando los esquemas de compensación e incentivos con la creación de valor de largo plazo. Esta evolución refuerza la coherencia entre desempeño individual, sostenibilidad del negocio y generación de valor para los accionistas, lo cual fortalece la consistencia del modelo retributivo.

## BIENESTAR LABORAL Y PRÁCTICAS LABORALES RESPONSABLES

Durante 2025, el bienestar se consolidó como un **componente estructural de la gestión del talento humano**, orientado a promover entornos de trabajo seguros, saludables y equitativos, en coherencia con los estándares laborales nacionales e internacionales, con un resultado de 92.98% en la encuesta de bienestar a empleados.

**Grupo SURA fortaleció iniciativas orientadas a la conciliación entre la vida personal y laboral**, la corresponsabilidad en el cuidado y la protección de la salud física y mental. Estas acciones incluyen esquemas de licencias extendidas por maternidad y paternidad, modalidades de retorno progresivo, espacios adecuados para la lactancia y alternativas de flexibilidad laboral, que contribuyen a la sostenibilidad organizacional y a la estabilidad del talento.

Asimismo, **consolidamos prácticas de flexibilidad y desconexión laboral**, incorporando aprendizajes derivados de pilotos de trabajos remotos y modelos híbridos, y esquemas que permiten compatibilizar el desempeño profesional con procesos de formación académica, para así mantener estándares de productividad y compromiso.

En línea con las demandas del negocio, durante el año **priorizamos el desarrollo de capacidades en inteligencia artificial y transición digital**, y promovimos la aplicación práctica de herramientas analíticas y soluciones basadas en IA en procesos reales de la Compañía. Este enfoque fortalece la empleabilidad futura, la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación del talento frente a los cambios tecnológicos e industriales al integrar el desarrollo de habilidades digitales como parte de la gestión responsable del capital humano.

**La prevención del acoso y la protección de los derechos humanos** se mantuvieron como **pilares del enfoque de bienestar**. Reforzamos la divulgación y aplicación del procedimiento de atención y prevención del acoso en el entorno laboral,\* así como la disponibilidad de canales confidenciales para la gestión de situaciones que atenten contra la dignidad, la igualdad y la libertad de las personas. Estas prácticas las complementamos con el respeto a la libertad de asociación y el diálogo social como elementos fundamentales de la gobernanza laboral.

La tasa consolidada de ausentismo del Grupo Empresarial SURA pasó de 2.18% en 2023 a 2.57% en 2024 y a 2.75% en 2025 (se mantuvo estable). El comportamiento observado estuvo asociado principalmente a eventos de enfermedad común y no a situaciones de origen laboral. Durante

**96%**  
fue el nivel de implementación de acciones preventivas que obtuvo el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Durante 2025 **fortalecimos el proceso de compensación total** a través de análisis de mercado y monitoreo de brechas retributivas.

el periodo mantuvimos **cero fatalidades por accidente o enfermedad de origen laboral**, lo que ratifica la solidez del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, cuyo nivel de implementación de acciones preventivas alcanzó el 96%; esto, a su vez, refleja una ejecución sistemática orientada a la identificación, mitigación y control de riesgos.

## DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN (DEI)

La diversidad, equidad e inclusión constituyen un criterio transversal en los procesos de selección, desarrollo, compensación y sucesión. Durante 2025 **avanzamos en el fortalecimiento de políticas y prácticas enfocadas a prevenir la discriminación y a asegurar entornos laborales basados en el respeto y la igualdad de oportunidades**. Consolidamos procesos de formación en sesgos y mecanismos de seguimiento que permitieron hacer seguimiento a la evolución de la participación en distintos niveles organizacionales.

El 53.3% de las posiciones de liderazgo del Grupo Empresarial SURA fueron ocupadas por mujeres, un reflejo de los avances en diversidad y equilibrio en la toma de decisiones que fortalecen la pluralidad de miradas en los espacios donde se define el rumbo del negocio.

El 66% de los empleados del Grupo Empresarial SURA son mujeres, lo cual es una participación significativa en la estructura organizacional. Esta composición contribuye a una mayor diversidad de perspectivas en los espacios de decisión y en la gestión del negocio.

Adicionalmente, el 61.60% de las posiciones asociadas a ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM) son ocupadas por mujeres, lo cual evidencia la relevancia creciente de capacidades técnicas y digitales en la evolución del Grupo Empresarial. Asimismo, 458 empleados pertenecen a la comunidad LGBTIQ+ y 141 están en condición de discapacidad, lo que refuerza el **compromiso con entornos laborales inclusivos y basados en la igualdad de oportunidades**.

En materia de flexibilidad laboral, el 34.6% de los empleados administrativos desempeñan sus funciones bajo esquemas de teletrabajo, trabajo remoto o modalidades híbridas.

La Organización también cuenta con esquemas de jornada completa y jornadas parciales, que permiten adaptar las condiciones laborales a las necesidades del negocio y de las personas, con el objetivo de favorecer la productividad y la conciliación.

Lo anterior se refleja directamente en una tasa de rotación voluntaria de 4.8%, la más baja de los últimos años, lo que confirma que la flexibilidad laboral es un factor clave para la estabilidad y el compromiso del talento en el Grupo Empresarial.

**GRUPO CIBEST:** esta Compañía consolidó durante 2025 una **gestión del talento centrada en la experiencia integral de sus 33,951 empleados**, orientada a habilitar su desarrollo y a fortalecer la competitividad de las Organizaciones que lo conforman.

A través de su Modelo de Prácticas y Relaciones con el Talento, **avanzó en la evolución hacia una Compañía basada en habilidades promoviendo prácticas productivas en ecosistemas físicos y digitales** y fortaleciendo la conexión entre bienestar, desempeño y sostenibilidad. En experiencia de talento, el programa **Voz del Empleado** alcanzó una **participación del 92% y una favorabilidad del 94%** en compromiso, consolidando así mecanismos de escucha activa y mejora continua.

En aprendizaje, la **inversión total en formación ascendió a USD 7.47 millones** en 2025, con **1.27 millones de horas de formación** y una **cobertura del 99.88%** del plan anual. El 99.7% de los líderes participaron en el Instituto de Liderazgo. En bienestar, se registraron más de **234,000 participaciones en programas de calidad de vida** y se fortalecieron iniciativas de corresponsabilidad, salud mental y apoyo integral a los empleados; finalmente, **más de 21,600 personas participaron en procesos formativos**, y la Compañía consolidó redes internas de afinidad que impulsan una cultura inclusiva.

## PLANES Y OPORTUNIDADES 2026

- Consolidar un **marco común de gobierno del talento humano** para el Grupo Empresarial.
- Fortalecer los **esquemas de compensación, de bienestar** y el Modelo de Empleado como Accionista, a fin de consolidar su alineación con el desempeño y la creación de valor sostenible de largo plazo.
- Consolidar el **diseño organizacional como instrumento estructural de alineación estratégica** y eficiencia, de acuerdo con las necesidades de la Organización y del mercado laboral.
- Implementar la primera fase del proyecto de plan de sucesión de posiciones críticas del Grupo Empresarial
- Profundizar el **desarrollo del liderazgo, las competencias y la gestión del conocimiento** como capacidades críticas.