

---

**ARTÍCULO** ([https://www.wtwco.com/es-mx/insights/all-insights#sort=%40fdate13762%20descending&f:@articlez45xcontentz45xtype=\[art%20c3%20adcuro\]](https://www.wtwco.com/es-mx/insights/all-insights#sort=%40fdate13762%20descending&f:@articlez45xcontentz45xtype=[art%20c3%20adcuro]))

# Pensiones en Latinoamérica: Claves para atraer, retener y cuidar al empleado

Por

**Gonzalo Vértiz Díaz** ([https://www.wtwco.com/es-mx/insights/all-insights#sort=%40fdate13762%20descending&f:@authors=\[gonzalo%20v%C3%A9rtiz%20d%C3%ADaz\]](https://www.wtwco.com/es-mx/insights/all-insights#sort=%40fdate13762%20descending&f:@authors=[gonzalo%20v%C3%A9rtiz%20d%C3%ADaz]))

| Agosto 28, 2025

Los sistemas de pensiones en LATAM están cambiando. Gobiernos y empresas buscan soluciones más sostenibles ante el envejecimiento y la falta de ahorro previsional.

## Estrategias de pensiones en Latinoamérica: Claves para la atracción y retención de empleados y su bienestar financiero

El panorama de los sistemas de pensiones en América Latina está evolucionando rápidamente. En las últimas décadas, hemos sido testigos de una transición constante a esquemas de contribución definida (CD), a medida que gobiernos y empleadores buscan hacer que los sistemas de jubilación sean más sostenibles frente al envejecimiento de la población.

En América Latina, muchos países enfrentan una combinación de desafíos: expectativas de vida en aumento, sistemas de seguridad social presionados y altos niveles de informalidad laboral que dificultan la acumulación de ahorros previsionales suficientes. En este contexto, el rol del empleador como facilitador de soluciones de ahorro para la jubilación se vuelve más importante que nunca. A medida que los planes de ahorro para el retiro ganan relevancia, pasan a ser un factor diferenciador clave dentro del paquete de beneficios ofrecido a los empleados.

Aunque la transición hacia planes de CD ha sido gradual en varios países de la región, se está acelerando. Algunos gobiernos han promovido reformas para fortalecer los pilares individuales de ahorro, y en varios mercados los fondos privados de pensiones están creciendo en tamaño e influencia. En países como Chile, México y Perú, los esquemas de capitalización individual ya representan una parte significativa del sistema previsional, y están siendo complementados con iniciativas empresariales para mejorar la suficiencia de las pensiones.

A su vez, los empleados son cada vez más conscientes de la necesidad de ahorrar para su retiro y valoran significativamente los planes ofrecidos por sus empleadores. Nuestra Encuesta Global sobre Actitudes hacia los Beneficios (Figura 1) destaca la importancia de estos planes en la atracción y retención de talento. Aunque se han registrado mejoras, los empleados siguen buscando apoyo de sus empleadores para manejar sus finanzas a corto y largo plazo. Esta encuesta resalta algunos puntos que deben ser analizados para que los planes de contribución definida fortalezcan eficazmente el ahorro a largo plazo.

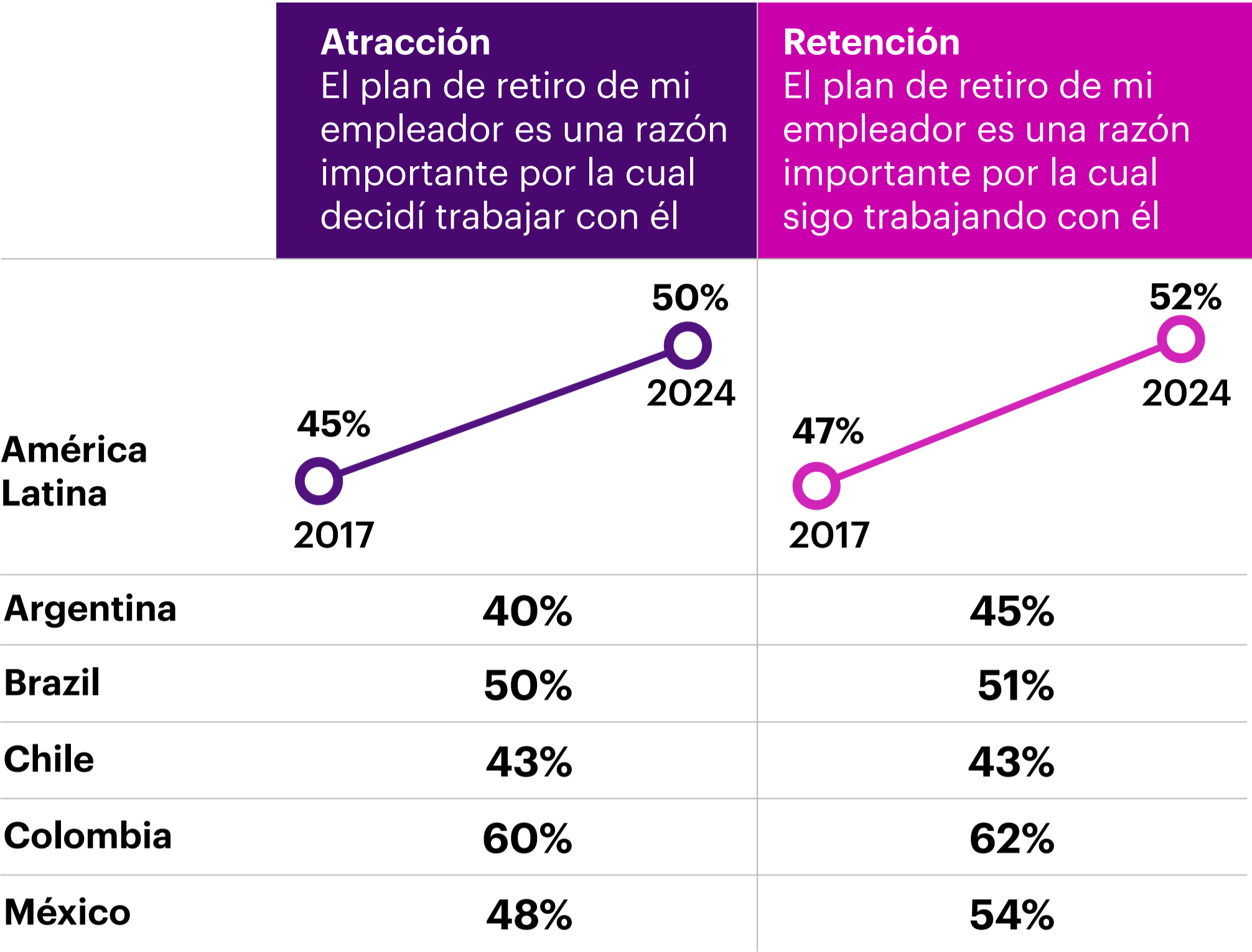


Figura 1: Impacto de los planes CD en la atracción y retención

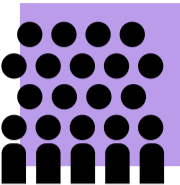
Fuente: Encuesta Global de Actitudes de Beneficios 2024 y 2017, Latam

Esto refuerza el papel de los planes de pensiones como una herramienta estratégica para atraer y retener talento, especialmente en un mercado laboral competitivo y con alta rotación. A medida que los esquemas de CD patrocinados por los empleadores se consolidan como la principal fuente de seguridad financiera en la vejez, también crece la presión sobre las organizaciones para revisar cómo gestionan estos planes, cómo involucran a sus empleados y qué resultados concretos están generando para ellos.

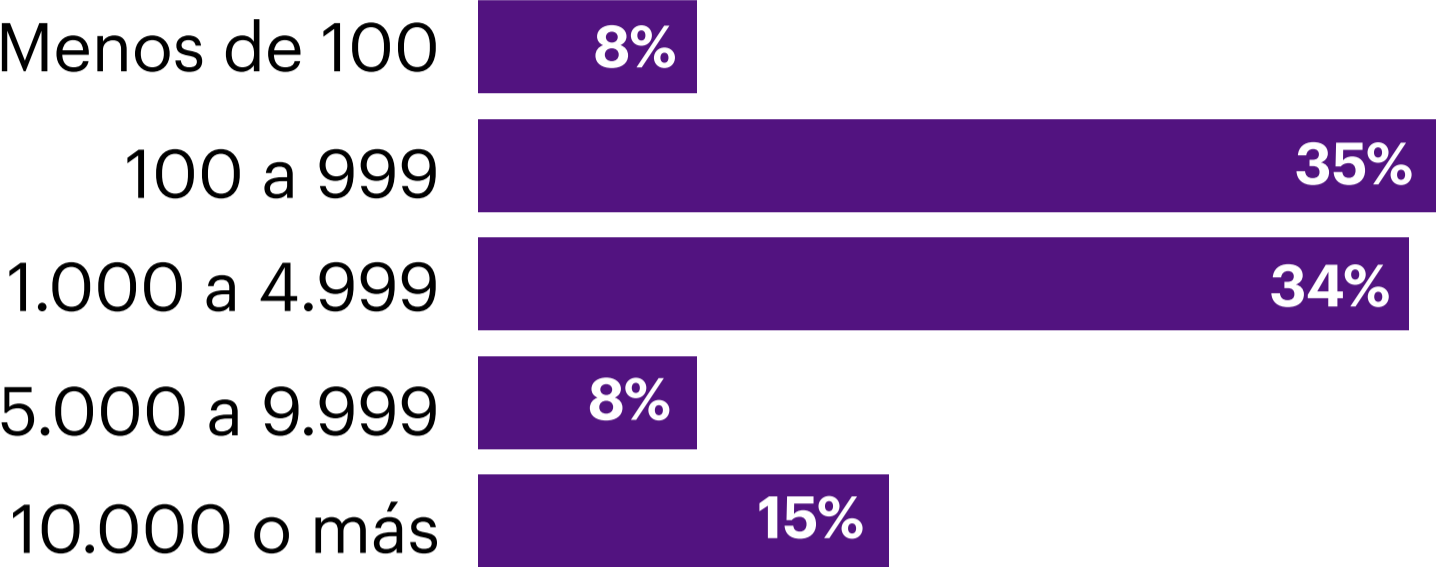
Nuestro informe inaugural sobre **Planes de Contribución Definida en América Latina** explora los desafíos que enfrentan los empleadores en la implementación y evolución de sus estrategias previsionales, así como las oportunidades para generar valor y brindar un respaldo tangible a los empleados a medida que se preparan para su jubilación. Se trata de la primera encuesta especializada en la región, y recopiló información detallada sobre los aspectos clave de la gestión de planes CD, incluyendo estrategia, inversiones, gobernanza y experiencia del empleado.

La encuesta se llevó a cabo en cinco mercados más grandes de Latinoamérica — Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México. Los resultados reflejan las respuestas de 246 empleadores, de los cuales 183 cuentan con planes de CD que cubren a casi 1 millón de participantes (Figura 2).

**246 respuestas** en cinco mercados en América Latina:  
Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Mexico



**Tamaño de empleador**  
(Número de empleados)



**Industria**

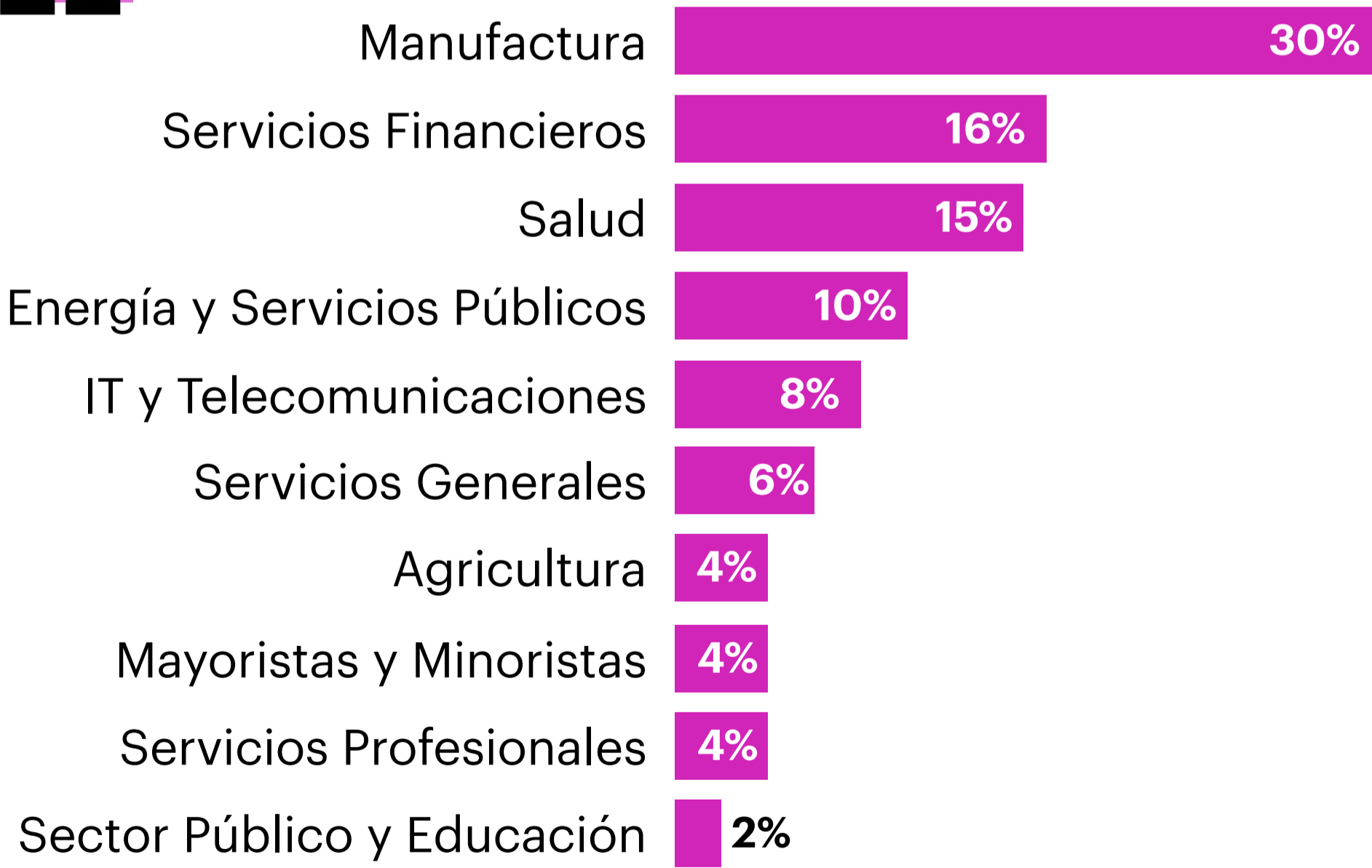


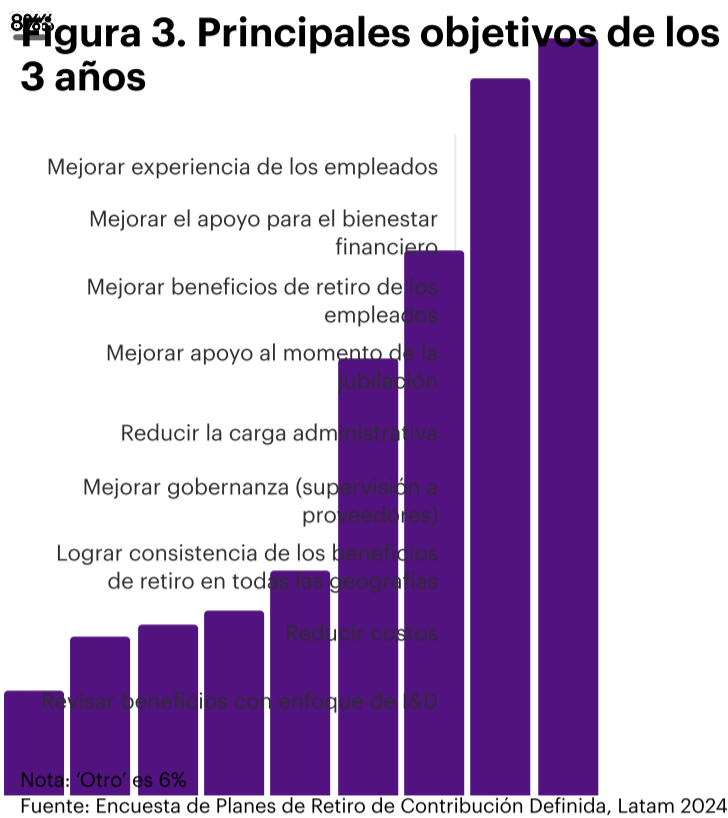
Figura 2. Perfil de los participantes  
Fuente: Encuesta de Planes de Retiro de Contribución Definida, Latam 2024

# Principales resultados:

## Estrategia del plan de retiro

- A pesar de la presión en los costos, el 70% de los participantes planea mantener sus aportes al plan de CD en el mismo nivel, el 22% pretende aumentarlos y solo el 2% tiene intención de disminuirlos.
- Mejorar la experiencia del empleado, apoyar el bienestar financiero y mejorar los beneficios al retiro son los principales objetivos del plan de pensiones. (Figura 3)

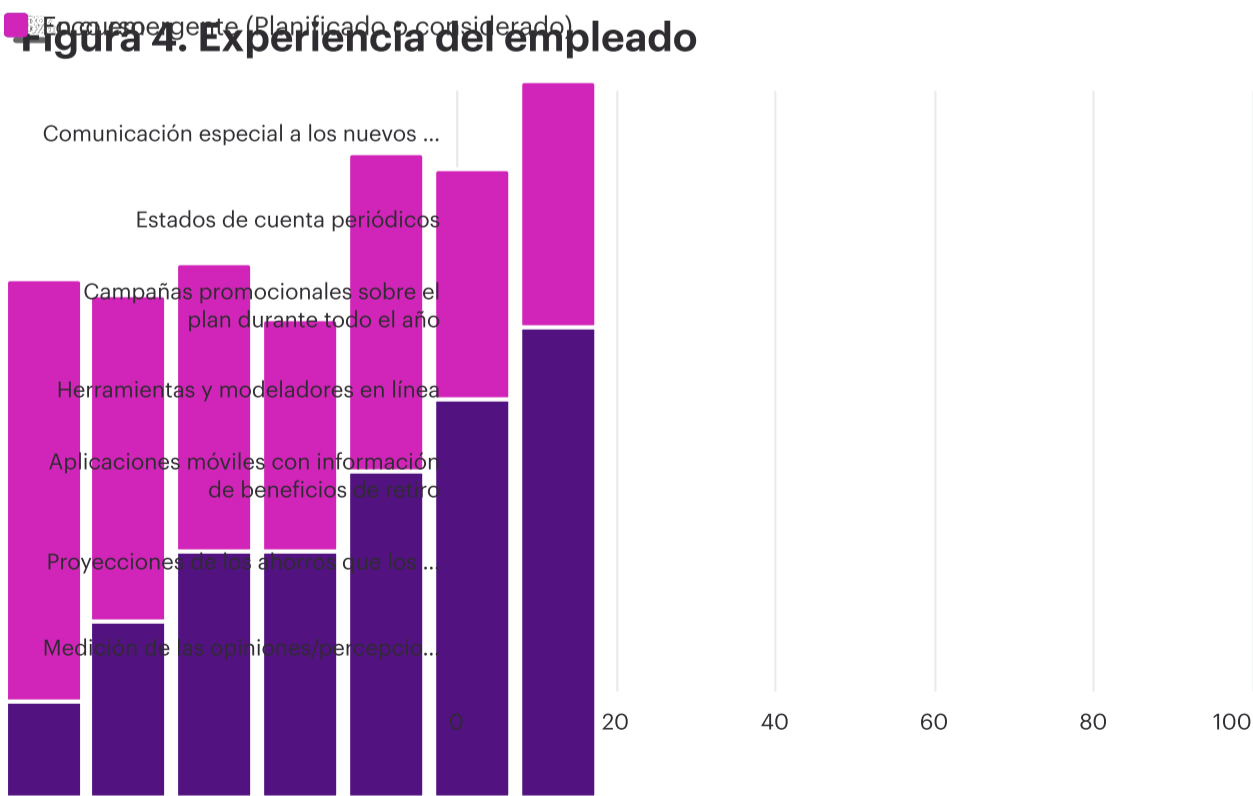
Figura 3. Principales objetivos de los planes de pensión en 3 años



Todos estos objetivos están interconectados: ayudar a los empleados a tomar mejores decisiones, tanto a través del enfoque en el bienestar financiero como de la mejora de la experiencia del empleado, está estrechamente alineado con el objetivo de mejorar los resultados de jubilación y fomentar un mayor ahorro.

Los empleadores están trabajando para alcanzar estos objetivos. Reconocen la importancia de mejorar la experiencia del empleado y están ajustando su estrategia: pasan de centrarse únicamente en la comunicación focalizada en los nuevos empleados, la entrega de estados de cuenta periódicos y campañas promocionales, a enfocarse en ofrecer una experiencia más interactiva y personalizada. Esto incluye herramientas y simuladores, proyecciones de jubilación y una mejor comprensión de las necesidades y preferencias de los empleados en relación con los beneficios y proveedores. Esta evolución potenciará el compromiso de los empleados y su valoración de los planes, lo que se traducirá en mejores resultados para su jubilación (Figura 4).

Figura 4. Experiencia del empleado



Fuente: Encuesta de Planes de Retiro de Contribución Definida, Latam 2024

## Estrategia de inversión

- El 42% de los planes incluyen opciones de inversión en el exterior.
- 6 de cada 10 planes ofrecen entre 3 y 5 opciones de inversión, mientras que el 21% ofrece menos de 3 opciones y el 19% más de 5.
- El pago único es la forma preferida de pago, con una prevalencia del 71%.
- El enfoque en la inclusión de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) aún no es generalizado: solo el 8% de los planes ofrece actualmente fondos ESG, mientras que el 40% planea hacerlo en el futuro y más de la mitad no lo contempla ni proyecta hacerlo.

La estrategia y el diseño de inversiones es un área compleja para los empleadores y administradores de planes de contribución definida (CD). Implica una planificación cuidadosa de las opciones de inversión, los fondos predeterminados, la asignación de activos, la selección de gestores de inversión, entre otros aspectos. Los empleadores también deben considerar cómo la estrategia se alinea con la normativa y legislación local, cómo se ajusta a las preferencias y tolerancia al riesgo de los participantes, y revisarla de forma periódica.

Además, los cambios recientes en los mercados de inversión a nivel global — como el aumento de las tasas de interés, la mayor volatilidad del mercado y el crecimiento de las inversiones ESG, entre otros — configuran un entorno dinámico que requiere especial atención y capacidad de adaptación. Nuestra encuesta revela que un 62% de los empleadores ha revisado la adecuación de su estrategia de inversión en los últimos dos años, y que solo un tercio han realizado una evaluación de riesgo de su población afiliada.

De cara al futuro, los planes para revisar la estrategia de inversión tienden a centrarse más en el desempeño de los gestores y en el *asset allocation* que en la comprensión del perfil de riesgo de los participantes. Un 67% tienen previsto revisar el desempeño de los gestores, pero solo un 40% planea evaluar la percepción de los participantes sobre el riesgo, un elemento clave para diseñar una estrategia de inversión adecuada.

## Estructura del plan

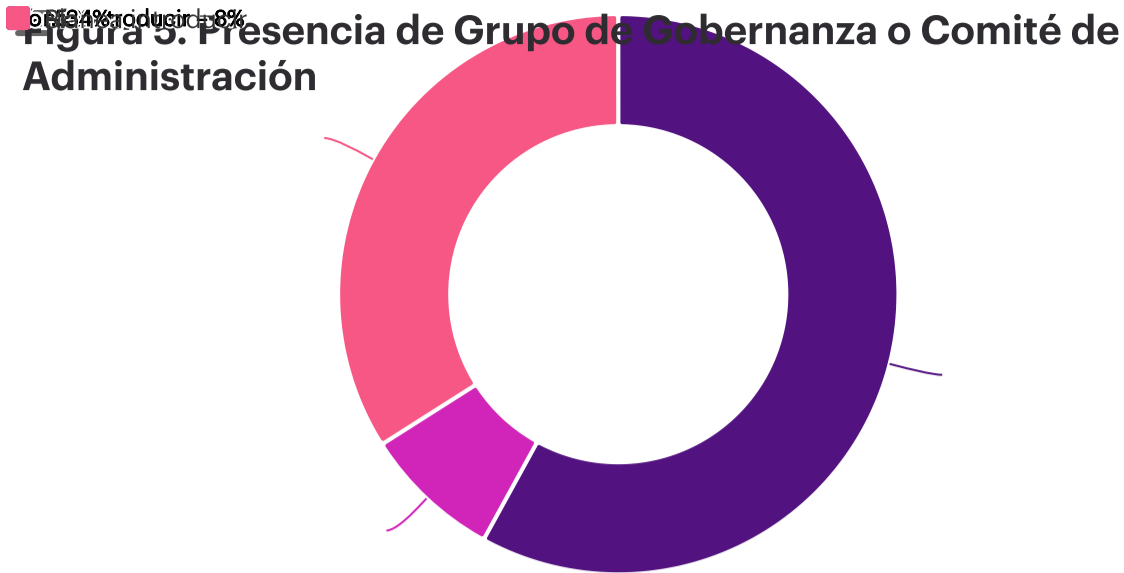
En general, las estructuras de los planes en los cinco países son altamente convergentes:

- En el 78% de los planes, las características son las mismas para todos los miembros, mientras que una porción significativa de las empresas las diferencia para nuevos miembros y empleados cubiertos por acuerdos previos. Es importante destacar que muy pocas empresas segmentan el plan para el personal ejecutivo.
- En el 71% de las empresas, la estructura de las aportaciones es uniforme para todos los miembros, mientras que las que lo hacen diferenciado lo basan en el nivel salarial, el grado o cargo funcional y la antigüedad.
- La política de adquisición de derechos (*vesting*) está basada en la antigüedad en la empresa en casi el 50% de los casos, una cuarta parte lo asigna de forma inmediata y el 12% lo hace basado en la antigüedad en el plan.

En el diseño del plan, es crucial analizar el cumplimiento de los requisitos de generalidad que algunos gobiernos exigen para otorgar incentivos fiscales.

## Gobernanza

- Contrariamente a lo que se podría pensar, un gran porcentaje de planes de pensiones no cuenta con un comité de administración o grupo de gobernanza. El 42% no tiene este elemento esencial, aunque el 8% planea establecerlo (Figura 5).
- El comité, generalmente compuesto por representantes de finanzas y recursos humanos, tiene varios objetivos en sus reuniones estratégicas:
  - Elección y supervisión de administradores y proveedores.
  - Análisis de problemas emergentes y cambios regulatorios, así como su impacto.
  - Evaluación del rendimiento de los fondos.
- Se comprobó que los planes con un comité de administración son 21% más efectivos que los que no lo tienen, por lo que es altamente recomendable que cada plan tenga un grupo de gobernanza con objetivos y mandatos claros.



Nota: 'No sé' excluido.  
Fuente: Encuesta de Planes de Retiro de Contribución Definida, Latam 2024

A medida que los planes de contribución definida (CD) continúan creciendo y se convierten en una fuente cada vez más importante de seguridad para la jubilación de los empleados, es fundamental que los afiliados puedan confiar en que el plan de retiro ofrecido por su lugar de trabajo opera en su mejor interés. Para los empleadores, mantener y financiar estos planes también requiere asegurar que estén bien gestionados. Por eso, contar con buenas prácticas de gobernanza es esencial para fortalecer la confianza tanto de empleadores como de empleados en los planes CD y fomentar una mayor participación.

Nuestra encuesta mostró que un 58% de los empleadores en la región cuenta con un grupo o comité de gobernanza encargado de supervisar su plan CD, y un 8% adicional planea establecer uno.

Esto impacta directamente en la capacidad de los empleadores para gestionar y supervisar sus planes de pensiones. Los empleadores que cuentan con un grupo de gobernanza son un 60% más propensos a afirmar que son altamente efectivos en la supervisión de los gestores de inversión: el 68% se considera altamente efectivo, frente al 43% de los empleadores que no cuentan con dicho grupo.

Asimismo, tienen 1.5 veces más probabilidades de decir que son altamente efectivos en la supervisión de los administradores y proveedores: un 74% entre quienes tienen un grupo de gobernanza, comparado con un 47% entre quienes no lo tienen.

## Bienestar financiero

Los empleadores también están tomando medidas para abordar el bienestar financiero. Si bien actualmente el apoyo en esta área se enfoca principalmente en la planificación financiera a corto plazo (como campañas y educación financiera), muchos están buscando fortalecer el respaldo para la planificación de la jubilación mediante iniciativas educativas (seminarios, webinars y talleres) y ofreciendo acceso a asesores financieros (Figura 6).

Con el creciente enfoque global en el bienestar financiero y la actual crisis del costo de vida, los empleados enfrentan aún más barreras para ahorrar. Ante esto, los empleadores buscan aliviar parte de esa presión ofreciendo acceso a descuentos y convenios, así como introduciendo productos de ahorro e inversión que ayuden a superar los obstáculos al ahorro.

No obstante, persiste el desafío de cómo implementar beneficios de bienestar financiero y entregar estos programas de manera efectiva, para abordar las necesidades reales de los empleados en un contexto de inflación y recursos limitados.

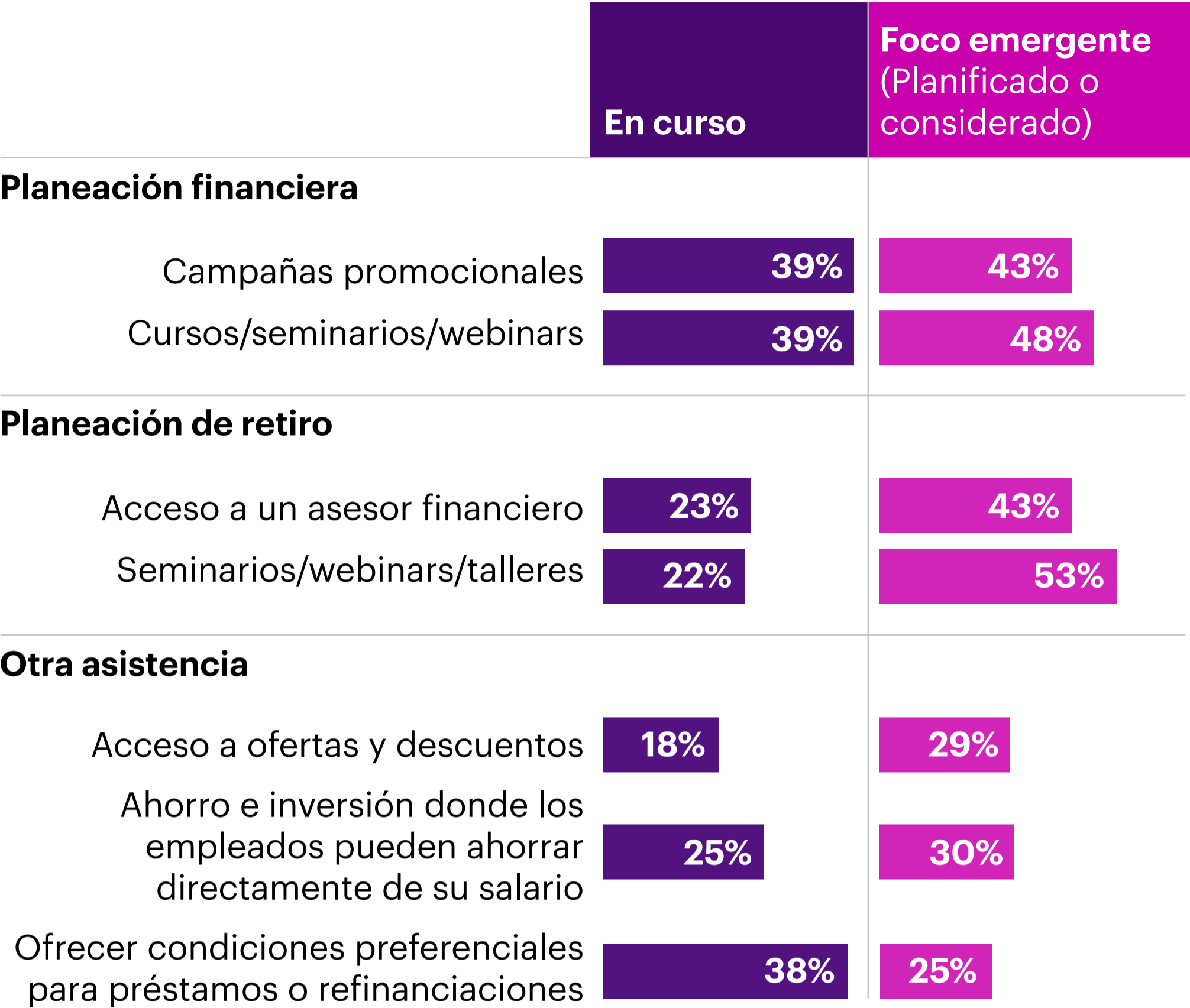


Figura 6. Apoyo al bienestar financiero

Fuente: Encuesta de Planes de Retiro de Contribución Definida, Latam 2024

Aunque las organizaciones han implementado medidas para mejorar el bienestar financiero de los empleados, aún queda mucho por hacer. La mayoría de los empleados sigue enfrentando problemas financieros, principalmente debido a la falta de conocimiento en finanzas y economía. Se estima que casi el 70% de los empleados cree que la educación financiera y las herramientas de estimación de ahorro deben ser parte de los beneficios ofrecidos por su empleador.

Mirando hacia el futuro, los planes de contribución definida (CD) se consolidan como una herramienta esencial para las organizaciones que buscan atraer talento, promover el bienestar financiero y fortalecer la seguridad en la jubilación. Las decisiones que se tomen hoy en torno a su diseño, gobernanza, comunicación y alineación estratégica pueden marcar una diferencia significativa en la vida financiera de los empleados y en la sostenibilidad de las empresas a largo plazo.

## Recomendaciones clave para avanzar

- **Poner foco en la experiencia del empleado.**  
Los empleadores reconocen la necesidad de mejorar la experiencia del empleado y los resultados de jubilación. Un diseño bien estructurado del plan, acompañado de comunicaciones dirigidas y relevantes, puede ayudar a alcanzar estos objetivos.
- **Aprovechar la tecnología de manera efectiva.**  
Desde la perspectiva del empleado, los planes CD implican múltiples decisiones: cuánto aportar, cómo invertir y cuándo y cómo acceder a

los beneficios al momento de retirarse. Contar con herramientas digitales y simuladores en los momentos clave ayuda a que los empleados comprendan el impacto de sus decisiones.

- **Realizar revisiones periódicas del plan.**  
Como los empleadores suelen participar en la preselección de las opciones de inversión o en la definición del fondo predeterminado, los empleados podrían asumir que dichas opciones son adecuadas o las mejores disponibles. En un mercado de inversiones dinámico, revisar y actualizar regularmente los fondos y las comisiones puede tener un impacto real y significativo en los saldos acumulados por los empleados.
- **Explorar opciones de inversión con criterios ESG.**  
Los empleadores en América Latina tienen la oportunidad de liderar en materia de sostenibilidad dentro de sus planes CD, dialogando con sus proveedores y asesores de inversión sobre la inclusión de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG).
- **Contar con un marco de gobernanza sólido.**  
Los empleadores que disponen de una estructura de gobernanza específica para jubilación o planes CD son más eficaces en la gestión de sus planes, tanto en lo operativo como en lo relacionado con inversiones. Aunque los planes CD presentan múltiples ventajas para las organizaciones patrocinadoras, aún requieren una supervisión constante y responsable.

Para más información sobre la encuesta o temas relacionados con el retiro en América Latina, contacta a uno de nuestros expertos.

## Autor

**Gonzalo Vértiz Díaz** ([https://www.wtwco.com/es-mx/insights/all-insights#sort=%40fdate13762%20descending&f:@authors=\[Gonzalo%20V%C3%A9rtiz%20D%C3%ADaz\]](https://www.wtwco.com/es-mx/insights/all-insights#sort=%40fdate13762%20descending&f:@authors=[Gonzalo%20V%C3%A9rtiz%20D%C3%ADaz]))

Consultor Actuarial - Colombia

✉ **Correo electrónico** (<mailto:gonzalo.vertiz@wtwco.com>)

## Contactos

### Diego Deza

Head of Pensions – Argentina, Colombia, Chile y Perú

✉ **Correo electrónico** (<mailto:diego.deza@wtwco.com>)

**Evandro Oliveira** ([https://www.wtwco.com/es-mx/insights/all-insights#sort=%40fdate13762%20descending&f:@authors=\[Evandro%20Oliveira\]](https://www.wtwco.com/es-mx/insights/all-insights#sort=%40fdate13762%20descending&f:@authors=[Evandro%20Oliveira]))

Diretor de Retiro e Inversiones - Brasil

✉ **Correo electrónico** (<mailto:evandro.oliveira@wtwco.com>)

**Jorge Alarcón** ([https://www.wtwco.com/es-mx/insights/all-insights#sort=%40fdate13762%20descending&f:@authors=\[Jorge%20Alarc%C3%B3n\]](https://www.wtwco.com/es-mx/insights/all-insights#sort=%40fdate13762%20descending&f:@authors=[Jorge%20Alarc%C3%B3n]))

Líder de Retiro – México

✉ **Correo electrónico** (<mailto:Jorge.Alarcon@wtwco.com>)

## Capacidades relacionadas

### Bienestar

(<https://www.wtwco.com/es-mx/solutions/wellbeing>)

