



Cemefi

Hace bien.



Empresa
Socialmente
Responsable®
Cemefi

Ficha de indicadores

Criterio: *Social- Condiciones y oportunidades laborales*

Indicador: *Planes de pensión y retiro complementarios*





Índice.

1. Introducción	2
2. Indicadores relacionados con los planes de pensión y retiro complementarios	3
3. Industrias donde es relevante desarrollar este indicador	4
4. Normas, certificaciones, buenas prácticas, ODS y leyes relevantes al indicador	5
4.1 Marco normativo mexicano obligatorio	5
4.2 Marco normativo internacional y estándares voluntarios	6
5. Factores que influyen en los planes de pensión y retiro complementarios	8
6. Creación de un programa de RSE para fomentar los planes de pensión y retiro complementarios	9
7. Beneficios empresariales de fomentar este indicador	10
8. Riesgos empresariales por no fomentar este indicador	10
9. Herramientas para fomentar los planes de pensión y retiro complementarios	11
10. Mejores prácticas en planes de pensión y retiro dentro del Distintivo ESR®	12
11. Propuesta de métricas de impacto para medir el indicador dentro del marco del Distintivo ESR®	12
11.2. Fase 2: Desarrollo (Sistema de gestión e implementación)	13
11.3. Fase 3: Madurez (Consolidación e innovación)	13
11.4. Desarrollo de las métricas	14
12. Conclusión	14



1. Introducción

Los planes de pensión y retiro complementarios son mecanismos voluntarios que las empresas socialmente responsables ofrecen a sus colaboradores, más allá de las obligaciones establecidas por el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) en México. Su finalidad es fortalecer la seguridad económica de los trabajadores durante la etapa de jubilación, reducir la brecha entre el último salario activo y la pensión recibida, y contribuir al bienestar integral de largo plazo de las personas que integran la organización.

En México, el sistema de pensiones obligatorio —administrado a través de las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORE)— ha enfrentado cuestionamientos estructurales en cuanto a la suficiencia de los beneficios que genera. La reforma de 2020 a la Ley del Seguro Social aumentó las contribuciones patronales de forma gradual hasta alcanzar el 13.875% del salario base de cotización en 2030, con el objetivo de incrementar las tasas de reemplazo. Sin embargo, los estudios de la OCDE y la propia CONSAR señalan que muchos trabajadores aún recibirán pensiones por debajo del 50% de su último salario, lo que representa un riesgo de vulnerabilidad económica en la vejez (OCDE, 2024; CONSAR, 2025).

Ante este contexto, la empresa socialmente responsable no puede limitarse al cumplimiento del mínimo legal. Los planes complementarios de pensión —ya sea mediante fondos de ahorro, planes de contribución definida, seguros de retiro colectivos o esquemas de ahorro voluntario— representan una dimensión estratégica de la responsabilidad social que incide directamente sobre la dignidad, la estabilidad y el bienestar futuro de los colaboradores.

Este indicador se ubica en el ámbito de Derechos Laborales del Distintivo ESR®, en estrecha vinculación con la compensación digna, el bienestar del colaborador y la gestión responsable del capital humano. Su desarrollo en el marco del Distintivo ESR® busca que las empresas transiten de un cumplimiento reactivo hacia una gestión proactiva, estratégica y medible de la seguridad económica de sus trabajadores.

La pregunta detonadora de postulación para este indicador es: ¿Implementa la empresa planes de pensión, ahorro o retiro complementarios a las obligaciones legales que contribuyan a la seguridad económica de sus colaboradores en el largo plazo?



2. Indicadores relacionados con los planes de pensión y retiro complementarios

Este indicador se relaciona directamente con los siguientes indicadores del Distintivo ESR®:

Indicador	Ámbito	Descripción de la relación
Compensación digna	Derechos Laborales	Los planes de retiro complementarios son parte del paquete de compensación integral que va más allá del salario nominal.
Satisfacción del empleado	Derechos Laborales	La existencia de planes de retiro influye directamente en la percepción de seguridad y bienestar de los colaboradores.
Cumplimiento legal laboral	Derechos Laborales	El cumplimiento puntual de las aportaciones al SAR e IMSS es el piso mínimo sobre el que se construyen los planes complementarios.
Cultura organizacional	Derechos Laborales	Una cultura centrada en el bienestar integral favorece la adopción y apropiación de planes de retiro por parte de los colaboradores.
Facilidades de responsabilidades familiares	Derechos Laborales	La seguridad económica en la vejez reduce las cargas de cuidado que recaen sobre las familias, especialmente sobre las mujeres.
Derechos económicos, sociales y culturales	Derechos Humanos	El derecho a la seguridad social y a una vejez digna es reconocido por el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.
Asuntos materiales	Gestión de la RS	En sectores con fuerza laboral envejecida o alta rotación, los planes de retiro constituyen un asunto material prioritario.



3. Industrias donde es relevante desarrollar este indicador

Si bien este indicador es pertinente para cualquier empresa con colaboradores formales, adquiere especial relevancia en los sectores con las siguientes características:

Industria / Sector	Razón de relevancia
Servicios financieros y banca	Alta exposición ante reguladores y organismos internacionales en materia ESG; los planes de retiro son considerados buenas prácticas estándar del sector.
Manufactura y maquiladora	Fuerza laboral de alta rotación y condiciones físicas exigentes que aceleran el desgaste. La seguridad del retiro es un factor de retención y dignidad.
Servicios de salud	Personal altamente especializado con desgaste emocional y físico. Los planes complementarios son parte de esquemas de bienestar integral.
Minería y energía	Trabajos de alto riesgo físico con trayectorias laborales frecuentemente cortas; la empresa asume mayor responsabilidad en la seguridad del retiro.
Tecnología e industria creativa	Alta competencia por talento; los planes de retiro son un diferenciador en los paquetes de beneficios, especialmente para perfiles altamente calificados.
Comercio al menudeo y servicios	Salarios frecuentemente cercanos al mínimo; los planes complementarios pueden incidir significativamente en la pensión final del colaborador.
Educación y organizaciones de la sociedad civil	Sectores con historial de baja cobertura de seguridad social; los planes complementarios pueden subsanar lagunas de cotización.
Gobierno corporativo y empresas familiares	La formalización de planes de retiro es un indicador de madurez institucional y gobernanza en la gestión de recursos humanos.



4. Normas, certificaciones, buenas prácticas, ODS y leyes relevantes al indicador

A continuación, se presentan los marcos normativos y de referencia aplicables a este indicador, organizados por tipo. Para cada uno se indica su relevancia, el riesgo de no considerarlo y su carácter (obligatorio, voluntario o buena práctica).

4.1 Marco normativo mexicano obligatorio

Norma / Ley	Tipo	Relevancia para el indicador	Riesgo de incumplimiento
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Art. 123, Fracción XXIX	Obligatoria	Establece el derecho de los trabajadores a la seguridad social, incluyendo los sistemas de ahorro para el retiro. Es la base constitucional del SAR.	Vulneración de derechos constitucionales y responsabilidad patronal.
Ley del Seguro Social (LSS), reformada en 2020	Obligatoria	Regula las cuotas obrero-patronales al IMSS, incluyendo el segmento de retiro, cesantía y vejez (RCV). La reforma 2020 eleva gradualmente la aportación patronal hasta 13.875% en 2030.	Multas del IMSS, demandas laborales, exclusión de licitaciones gubernamentales.
Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro (LSAR)	Obligatoria	Regula el funcionamiento del SAR, las AFORE y los instrumentos de ahorro voluntario. Permite a las empresas realizar aportaciones voluntarias adicionales a la cuenta AFORE del trabajador.	Incumplimiento en aportaciones: sanciones de la CONSAR y juicios laborales.
Ley Federal del Trabajo (LFT), Arts. 132, 168 y 169	Obligatoria	Establece la obligación patronal de inscribir a los trabajadores al IMSS y realizar aportaciones. El Art. 168 habilita los planes de pensiones convencionales entre patrones y trabajadores.	Demandas por incumplimiento de prestaciones pactadas; sanciones de la STPS.
Ley del Fondo de Pensiones para el Bienestar (2024)	Obligatoria	Crea un fideicomiso para complementar las pensiones de trabajadores del IMSS e ISSSTE. Las empresas deben comprender su impacto sobre las expectativas de pensión de sus colaboradores formales.	Falta de alineación con las expectativas de bienestar de los colaboradores.



Norma / Ley	Tipo	Relevancia para el indicador	Riesgo de incumplimiento
Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR), Arts. 25, 29, 93 y 142	Obligatoria/Fiscal	Las aportaciones a planes de pensiones calificados son deducibles para la empresa. Los trabajadores pueden diferir el pago del ISR sobre los rendimientos hasta el momento del retiro.	Pérdida de beneficios fiscales si los planes no cumplen con los requisitos del SAT.

4.2 Marco normativo internacional y estándares voluntarios

Norma / Estándar	Tipo	Relevancia para el indicador	Riesgo de no considerarlo
Convenio 102 de la OIT: Norma mínima de seguridad social (1952)	Referencia internacional	Establece los niveles mínimos de prestaciones de vejez que deben garantizar los Estados y orienta las responsabilidades de los empleadores en materia de seguridad social.	Riesgo reputacional y de credibilidad ante inversionistas ESG.
Convenio 128 de la OIT: Prestaciones de invalidez, vejez y sobrevivientes (1967)	Referencia internacional	Especifica los estándares para prestaciones de vejez, incluyendo edad de retiro, cálculo de beneficios y duración de la cobertura.	Presión de organismos internacionales y sindicatos transnacionales.
ISO 26000:2010, Materia fundamental 6.4: Prácticas laborales	Voluntaria	Establece que las organizaciones deben proteger la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores, incluyendo su bienestar económico en el largo plazo.	Pérdida de reconocimiento en certificaciones de RS.
GRI 401-2: Beneficios provistos a empleados de jornada completa	Estándar de reporte	Requiere que las organizaciones revelen si ofrecen planes de pensión, seguros de vida, seguro de salud y otras prestaciones más allá de los mínimos legales, por cada tipo de empleado.	Incapacidad de reportar en marcos ESG ante inversionistas institucionales.
SASB (Social Capital / Human Capital): Indicadores de bienestar del empleado	Estándar de reporte sectorial	Varios sectores del SASB incluyen como indicador específico la cobertura de planes de retiro complementarios y el índice de participación de los empleados.	Exclusión de índices de sostenibilidad y evaluaciones ESG institucionales.



Norma / Estándar	Tipo	Relevancia para el indicador	Riesgo de no considerarlo
ISSB / IFRS S1: Riesgos y oportunidades materiales de sostenibilidad	Estándar de reporte financiero	Exige que las empresas que reportan bajo IFRS revelen los pasivos contingentes relacionados con planes de beneficios definidos y su impacto en la posición financiera de la empresa.	Opacidad financiera ante auditores y organismos reguladores de valores.
Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos (PRNU)	Referencia internacional	El derecho a la seguridad social en la vejez es un derecho humano reconocido. Las empresas tienen la responsabilidad de no causar ni contribuir a su vulneración.	Exposición en denuncias ante organismos de derechos humanos.
ODS 1 (Fin de la pobreza) y ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico)	Referencia global	Los planes de retiro contribuyen directamente al ODS 1 (reducción de la pobreza en la vejez) y al ODS 8 (metas 8.5 y 8.b sobre trabajo decente y acceso a protección social).	Desalineación con la Agenda 2030 y los criterios de finanzas sostenibles.
OCDE: Principios de gobernanza de los fondos de pensiones privados (2016)	Buena práctica internacional	Orientan el diseño, gestión y gobernanza de planes privados de pensión, incluyendo aspectos de inversión responsable, transparencia y protección de los beneficiarios.	Planes mal estructurados con riesgo de incumplimiento ante los beneficiarios.
SA8000:2014, Sección 4.9: Compensación y beneficios	Certificación voluntaria	Evalúa si la empresa provee los beneficios legalmente requeridos y, en su caso, beneficios adicionales que contribuyan al bienestar del trabajador, incluyendo el retiro.	Pérdida de certificación SA8000 y exclusión de cadenas de valor globales.



5. Factores que influyen en los planes de pensión y retiro complementarios

El desarrollo de planes de pensión y retiro complementarios en una empresa está determinado por múltiples factores internos y externos:

- **Capacidad financiera de la empresa:** El tamaño de la organización y la solidez de sus finanzas determinan el tipo y alcance del plan que puede ofrecer. Las empresas medianas y grandes tienen mayor capacidad para estructurar planes de beneficio definido o contribución definida; las micro y pequeñas pueden iniciar con esquemas de ahorro voluntario o fondos de ahorro.
- **Marco regulatorio en evolución:** La reforma de 2020 a la Ley del Seguro Social y las disposiciones de la CONSAR han modificado las tasas de aportación obligatoria. Las empresas deben monitorear los cambios normativos para ajustar sus planes complementarios y evitar solapamientos o ineficiencias fiscales.
- **Cultura de ahorro y educación financiera:** La efectividad de los planes de retiro depende en gran medida de que los colaboradores comprendan su funcionamiento y valoren su beneficio. La baja cultura de ahorro y la desconfianza en las instituciones financieras son obstáculos frecuentes, especialmente en poblaciones de menores ingresos (Ghadwan et al., 2022).
- **Estructura demográfica de la fuerza laboral:** Empresas con una plantilla envejecida enfrentan mayor urgencia para implementar planes de retiro. Por el contrario, empresas con colaboradores jóvenes tienen mayor tiempo para construir esquemas graduales de acumulación.
- **Sindicatos y negociación colectiva:** La presencia de sindicatos puede acelerar la adopción de planes de retiro a través de contratos colectivos. La LFT, en su Art. 168, reconoce los planes de pensiones pactados entre patrones y trabajadores como compromisos exigibles.
- **Competitividad del mercado laboral:** En sectores con alta demanda de talento especializado, los planes de retiro son un factor diferenciador en la atracción y retención de colaboradores (Robertson-Rose, 2019). Su ausencia puede derivar en mayor rotación y costos de reemplazo.
- **Beneficios fiscales:** La LISR permite deducir las aportaciones a planes de pensiones calificados, lo que reduce el costo neto del beneficio para la empresa. Este incentivo fiscal hace que los planes sean financieramente viables incluso para empresas de tamaño mediano.
- **Disponibilidad de proveedores y productos financieros:** El mercado mexicano ofrece diversas opciones para implementar planes complementarios, desde aportaciones voluntarias a AFORE hasta seguros de retiro colectivo, planes de ahorro privados y fondos fiduciarios. La diversidad de opciones facilita el diseño de planes adaptados al contexto de cada empresa.



6. Creación de un programa de RSE para fomentar los planes de pensión y retiro complementarios

El siguiente esquema propone una ruta práctica y escalable para que empresas de distintos tamaños puedan desarrollar un programa de planes de retiro complementarios dentro de su estrategia de RSE:

- Paso 1 — Diagnóstico de la situación actual: Identificar el perfil demográfico de la plantilla (edad, antigüedad, salarios), las aportaciones actuales al SAR, la tasa de reemplazo esperada para los colaboradores y los planes de beneficio existentes. Este diagnóstico permitirá dimensionar la brecha entre la pensión proyectada y las necesidades reales de retiro.
- Paso 2 — Definición del modelo de plan: Determinar el tipo de plan más adecuado según la capacidad financiera de la empresa. Las opciones más comunes en México son: (a) aportaciones voluntarias adicionales a la AFORE del trabajador; (b) fondos de ahorro con aportación patronal y del trabajador; (c) seguros de retiro colectivo contratados con aseguradoras especializadas; y (d) planes de contribución definida mediante fideicomisos.
- Paso 3 — Definición de objetivos y metas: Establecer metas específicas, como la tasa de participación de colaboradores en el plan, el monto de la aportación patronal como porcentaje del salario y la tasa de reemplazo objetivo a largo plazo.
- Paso 4 — Diseño del esquema de gobernanza: Crear un comité de administración del plan con representación de la empresa, los trabajadores y, cuando sea pertinente, un asesor financiero externo. Establecer una política interna que regule los criterios de elegibilidad, las reglas de vesting (derechos adquiridos), las opciones de inversión y los procedimientos de retiro.
- Paso 5 — Educación financiera y comunicación interna: Diseñar un programa de comunicación que informe a los colaboradores sobre el plan, su funcionamiento, los beneficios proyectados y las opciones de ahorro voluntario adicional. La educación financiera es un factor crítico para la efectividad del plan.
- Paso 6 — Implementación y registro: Formalizar el plan ante las autoridades correspondientes (SAT para efectos fiscales, CONSAR si aplica), elaborar los documentos legales necesarios y hacer la inscripción de los colaboradores elegibles.
- Paso 7 — Seguimiento, evaluación y mejora continua: Revisar anualmente el desempeño del plan en cuanto a participación, saldos acumulados, rendimientos y satisfacción de los colaboradores. Ajustar las aportaciones y las estrategias de inversión según los cambios normativos y las condiciones del mercado.



7. Beneficios empresariales de fomentar este indicador

- **Retención y atracción de talento calificado:** Los planes de retiro complementarios son un diferenciador significativo en los paquetes de beneficios, especialmente en sectores con alta demanda de perfiles especializados. La investigación de Robertson–Rose (2019) muestra que el lugar de trabajo es un determinante crítico del ahorro para el retiro, lo que convierte a estos planes en una herramienta estratégica de recursos humanos.
- **Reducción de la rotación de personal:** La evidencia empírica en empresas chinas de Wang et al. (2024) muestra que las aportaciones a pensiones ocupacionales tienen un efecto positivo sobre la resiliencia organizacional a través de prácticas estratégicas de RSE, contribuyendo a la estabilidad de la fuerza laboral.
- **Deducibilidad fiscal de las aportaciones:** Las aportaciones patronales a planes de pensiones calificados son deducibles para el ISR, lo que reduce el costo neto de la prestación y mejora la eficiencia del gasto en beneficios.
- **Fortalecimiento de la reputación corporativa y credibilidad ESG:** Las empresas con planes de retiro complementarios formalizados demuestran coherencia entre su discurso de RSE y sus prácticas internas, lo que fortalece la confianza de inversionistas, clientes y organismos certificadores.
- **Mejora en el clima organizacional y el sentido de pertenencia:** Saber que la empresa invierte en el bienestar futuro del colaborador genera mayor compromiso, lealtad y satisfacción laboral, lo que se traduce en mayor productividad.
- **Reducción del ausentismo y mejora del bienestar psicológico:** La incertidumbre sobre el futuro financiero es un factor de estrés crónico. Los planes de retiro reducen la ansiedad financiera de los colaboradores, contribuyendo a su salud mental y a su desempeño laboral (Sun y Curnutt, 2023).
- **Cumplimiento anticipado de estándares de reporte ESG:** Contar con planes formalizados facilita la divulgación bajo GRI 401–2 e ISSB/SASB, mejorando la calificación en evaluaciones ESG de calificadoras como MSCI, Sustainalytics o EcoVadis.

8. Riesgos empresariales por no fomentar este indicador

- **Pérdida de talento y competitividad como empleador:** En un mercado laboral competitivo, la ausencia de planes de retiro puede convertirse en un factor de desventaja frente a empleadores que sí los ofrecen, especialmente para perfiles altamente calificados.
- **Exposición a conflictos laborales y litigios:** Si la empresa ha ofrecido verbalmente o en contratos colectivos algún compromiso de pensión sin formalizarlo, la falta de un plan estructurado puede derivar en demandas por incumplimiento de prestaciones pactadas.
- **Riesgo reputacional ante actores ESG:** Los inversionistas institucionales, fondos de pensiones y organismos de rating ESG evaluarán negativamente la ausencia de planes de retiro complementarios, lo que puede afectar el acceso a financiamiento o la inclusión en índices de sostenibilidad (Hoepner y Schopohl, 2019).
- **Pobreza laboral en la vejez y pasivos sociales:** Las empresas que no favorecen el ahorro para el retiro de sus colaboradores contribuyen indirectamente a la vulnerabilidad



económica de sus ex trabajadores, lo que representa un pasivo social y reputacional en el largo plazo.

- Desalineación con la Agenda 2030 y los compromisos del Pacto Mundial: Las empresas adheridas al Pacto Global de la ONU o comprometidas con los ODS tienen una responsabilidad explícita en garantizar condiciones de trabajo decente (ODS 8) y reducción de la pobreza (ODS 1), lo que incluye la seguridad económica en el retiro.
- Riesgo de incumplimiento normativo por cambios en la regulación: La tendencia global y mexicana es hacia una mayor exigencia en materia de seguridad social. Empresas que no desarrollen capacidades en este ámbito hoy tendrán mayores dificultades para adaptarse a regulaciones más exigentes en el futuro.

9. Herramientas para fomentar los planes de pensión y retiro complementarios

- Diagnóstico de brecha de retiro: Herramienta de análisis que estima la diferencia entre la pensión proyectada bajo el SAR obligatorio y las necesidades de ingreso del colaborador en la vejez. Permite dimensionar el esfuerzo adicional requerido y definir el tipo de plan más adecuado.
- Política institucional de beneficios de retiro: Documento formal que establece los criterios de elegibilidad, los montos de aportación (patronal y del trabajador), las reglas de *vesting*, las opciones de inversión disponibles y los procedimientos de retiro anticipado o por separación.
- Plataforma de administración del plan: Sistema digital que permite a los colaboradores consultar su saldo, modificar sus opciones de inversión, registrar aportaciones voluntarias adicionales y proyectar su pensión estimada. Muchas AFORE y aseguradoras ofrecen estos módulos.
- Programa de educación financiera para el retiro: Talleres, webinars y materiales didácticos que enseñan a los colaboradores a comprender el SAR, el funcionamiento de su AFORE, las opciones de ahorro voluntario y la importancia del ahorro temprano para el retiro.
- Comité de administración del plan de retiro: Órgano colegiado con representación de la empresa, los trabajadores y (cuando aplique) asesores financieros externos, responsable de supervisar el desempeño del plan, revisar las opciones de inversión y garantizar el cumplimiento normativo.
- Asesoría actuarial periódica: Servicio profesional que evalúa los pasivos actuariales del plan (en planes de beneficio definido), estima las obligaciones futuras y recomienda ajustes en las aportaciones para garantizar la viabilidad del plan a largo plazo.
- Alianzas con AFORE, aseguradoras o administradoras de fondos: Convenios con instituciones financieras especializadas para diseñar productos de retiro complementario adaptados al perfil y tamaño de la empresa, incluyendo seguros de retiro colectivo, fondos fiduciarios y planes de aportación definida.
- Auditoría de cumplimiento de prestaciones de seguridad social: Revisión periódica de que las aportaciones al IMSS (RCV), INFONAVIT y SAR se realizan de forma correcta y oportuna, como condición previa para el diseño de planes complementarios efectivos.



10. Mejores prácticas en planes de pensión y retiro dentro del Distintivo ESR®

- Diseño de un plan de retiro alineado con el perfil demográfico: Las empresas con mayor madurez en este indicador realizan un análisis actuarial de su plantilla y diseñan planes diferenciados según la edad, el nivel salarial y la antigüedad de sus colaboradores, maximizando el impacto del beneficio.
- Establecimiento de un esquema de *vesting* progresivo: Para fomentar la permanencia y reducir la rotación, las mejores prácticas incluyen esquemas en los que la empresa aporta de forma gradual a una cuenta de retiro a medida que el colaborador acumula antigüedad, con derechos adquiridos progresivos.
- Participación activa de los colaboradores como co-ahorradores: Los planes más efectivos combinan las aportaciones patronales con aportaciones del trabajador (en montos menores), generando un sentido de corresponsabilidad y propiedad sobre el ahorro.
- Integración de la educación financiera como componente permanente: Más allá de talleres esporádicos, las organizaciones líderes integran la educación financiera y de planeación del retiro como un componente continuo de su programa de bienestar del empleado.
- Reporte público de indicadores de cobertura y participación: En línea con el GRI 401-2, las empresas más avanzadas divulgan en su reporte de sostenibilidad el porcentaje de colaboradores cubiertos por planes complementarios, el monto promedio de la aportación patronal y la tasa de reemplazo proyectada.
- Extensión del plan a toda la plantilla: Las mejores prácticas evitan la segmentación que excluye a trabajadores con contratos de menor duración, colaboradores de servicios externos formalizados o personal operativo, garantizando que el beneficio sea realmente universal dentro de la organización.
- Revisión periódica con criterios de inversión responsable (SRI): Las empresas con mayor madurez verifican que los portafolios de inversión de los planes de retiro incorporen criterios ESG, evitando inversiones en sectores que contradigan los valores de sostenibilidad de la organización.

11. Propuesta de métricas de impacto para medir el indicador dentro del marco del Distintivo ESR®

Las métricas propuestas a continuación están alineadas con los cinco niveles de desarrollo del Distintivo ESR® (Compromiso, Sistema de gestión, Implementación, Consolidación e Innovación/Mejor práctica), y con los indicadores de reporte GRI 401-2.

11.1. Fase 1: Inicial (Compromiso)

En esta fase, la empresa está tomando conciencia del tema y formalizando su compromiso. Las métricas son de carácter diagnóstico y de cumplimiento básico:

- ¿Existe una política o compromiso institucional formal que establezca la intención de la empresa de desarrollar planes de retiro complementarios? (Sí / No)



- ¿La empresa cumple al 100% con las aportaciones obligatorias al SAR (IMSS RCV) para la totalidad de sus colaboradores formales? Porcentaje de cumplimiento = $(\text{trabajadores con aportación correcta} / \text{total de trabajadores}) \times 100$. Fuente: Constancias del IMSS y CONSAR.
- ¿La empresa conoce la tasa de reemplazo proyectada promedio de sus colaboradores bajo el sistema obligatorio actual? (Sí / No / En proceso)

11.2. Fase 2: Desarrollo (Sistema de gestión e implementación)

En esta fase, la empresa ya cuenta con al menos un mecanismo formal de ahorro complementario en operación:

- Porcentaje de colaboradores cubiertos por al menos un plan de retiro complementario = $(\text{colaboradores inscritos en el plan} / \text{total de colaboradores elegibles}) \times 100$. Meta orientativa: $\geq 50\%$.
- Monto de la aportación patronal como porcentaje del salario base del colaborador (promedio). Fuente: Registros de nómina. Referencia: La reforma del SAR indica que la aportación total (obligatoria + voluntaria) debería orientarse hacia tasas de reemplazo del 60–70%.
- Número de sesiones de educación financiera sobre retiro realizadas en el año y porcentaje de colaboradores que participaron.
- Tipo de plan implementado: aportación a AFORE / fondo de ahorro / seguro de retiro colectivo / fideicomiso / otro.

11.3. Fase 3: Madurez (Consolidación e innovación)

En esta fase, la empresa mide resultados, compara periodos y desarrolla prácticas que pueden considerarse mejores prácticas para el sector:

- Tasa de reemplazo proyectada promedio para colaboradores con 10, 20 y 30 años de antigüedad, considerando tanto las aportaciones obligatorias como las del plan complementario. Esta es la métrica de mayor impacto para evaluar la efectividad real del plan.
- Índice de satisfacción de los colaboradores con el plan de retiro (encuesta anual). Escala 1–10 o NPS. Fuente: Encuesta de satisfacción laboral.
- Brecha de cobertura corregida: porcentaje de colaboradores cuya tasa de reemplazo proyectada supera el 60% de su último salario gracias al plan complementario.
- Calidad de la inversión del fondo: porcentaje del portafolio del plan de retiro alineado con criterios de inversión ESG o socialmente responsable.
- Incorporación de indicadores de retiro en el reporte de sostenibilidad de la empresa bajo GRI 401–2 (Sí / No / En proceso).



11.4. Desarrollo de las métricas

Para construir, interpretar y utilizar las métricas propuestas de forma efectiva, se recomienda seguir este proceso:

- **Fuente de datos primaria:** Los datos deben provenir de los registros de nómina, los estados de cuenta de la AFORE o del fondo complementario, y las encuestas internas de satisfacción. La periodicidad recomendada es anual para las métricas de cobertura y proyección, y semestral para las de educación financiera y participación.
- **Responsable de seguimiento:** Se recomienda asignar la medición y seguimiento al área de Recursos Humanos o Compensaciones, con supervisión del Comité de RSE o de Bienestar.
- **Estratificación de los datos:** Las métricas deben desagregarse al menos por: (a) nivel salarial (operativo, profesional, directivo); (b) género; (c) antigüedad; y (d) tipo de contrato. Esto permite identificar poblaciones desatendidas y corregir brechas.
- **Uso de las métricas:** Los resultados deben presentarse al Comité Directivo y al área de RSE al menos una vez al año, y utilizarse como base para ajustar las aportaciones, los productos financieros del plan y las estrategias de comunicación interna.
- **Referencia comparativa:** Las métricas de tasa de reemplazo pueden compararse con las medias nacionales reportadas por la CONSAR (2025), que estiman tasas de reemplazo promedio del sistema obligatorio entre el 26% y el 37% del salario base, dependiendo de la densidad de cotización del trabajador.
- **Tamaño de empresa:** Las microempresas y pequeñas empresas pueden comenzar únicamente con las métricas de Fase 1. Las medianas deben aspirar a las métricas de Fase 2. Las empresas grandes deben orientarse hacia las métricas de Fase 3 y el reporte público.

12. Conclusión

Los planes de pensión y retiro complementarios representan una de las expresiones más concretas y medibles del compromiso de una empresa socialmente responsable con el bienestar integral de sus colaboradores. En el contexto mexicano, donde el sistema obligatorio de ahorro para el retiro enfrenta limitaciones estructurales para garantizar tasas de reemplazo suficientes, la acción voluntaria y estratégica de las empresas puede marcar una diferencia significativa en la calidad de vida de sus trabajadores durante la vejez.

Este indicador no es un lujo reservado a las grandes corporaciones: empresas de todos los tamaños pueden diseñar planes escalables, fiscalmente eficientes y alineados con su capacidad financiera. El Distintivo ESR® propone que las organizaciones avancen de manera gradual, desde el compromiso formal y el cumplimiento pleno de las obligaciones legales, hasta la implementación, la consolidación y la innovación en este ámbito.



La evidencia académica y empírica es contundente: las empresas que invierten en la seguridad económica de largo plazo de sus colaboradores obtienen retornos tangibles en retención de talento, clima organizacional, credibilidad ESG y resiliencia institucional (Wang et al., 2024; Robertson–Rose, 2019; Henkens, 2021). Más allá de los beneficios empresariales, la adopción de este indicador es una declaración de que la empresa reconoce a sus trabajadores como personas cuyo bienestar importa más allá de su vida laboral activa.

Cemefi invita a todas las empresas participantes en el Distintivo ESR® a incorporar este indicador como parte integral de su estrategia de gestión del capital humano, contribuyendo así a la construcción de una sociedad más equitativa, en la que el trabajo decente incluya también la garantía de una vejez digna.