



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA  
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSGRADO Y  
EDUCACIÓN CONTINUA  
MAESTRIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

*Tesis para la obtención del grado de  
Máster en  
Gestión Empresarial*

**“PROPUESTA DE MODELO DE AHORRO PARA CONTRIBUIR A LA  
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LOS COLABORADORES DE  
OIRSA AL DEJAR DE LABORAR EN LA INSTITUCIÓN”**

Elaborado por:

**Lic. Claudia María Osorno Palacios**

Tutor de tesis:

**Lic. Guillermo Alfonso Selva Pérez, M.Sc.,**

**Managua Nicaragua, agosto 2023**



## Contenido

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>II. ANTECEDENTES</b> .....	2
<b>III. PLANTEAMIENTO SITUACIONAL</b> .....	3
<b>IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	5
Objetivo general: .....	5
Objetivos específicos:.....	5
<b>V. JUSTIFICACIÓN</b> .....	6
<b>VI. MARCO TEORICO</b> .....	7
<b>VII. DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....	19
1. Tipo de investigación y características del diseño.....	19
2. Descripción del universo de estudio .....	20
3. Descripción de las fuentes de información: .....	21
<b>VIII.SITUACIÓN ACTUAL DEL SPE</b> .....	22
1. Análisis FODA.....	22
2. Perspectivas de los Beneficiarios .....	24
3. Características de los beneficiarios del fondo. ....	25
4. Opinión de los empleados sobre la cobertura de sus necesidades por SPE.....	26
5. Variables que determinan las necesidades futuras de los beneficiarios y el nivel suficiencia de las prestaciones que ofrece la seguridad social.....	26
6. Beneficios a recibir del fondo.....	33
7. Administración de recursos humanos en OIRSA .....	36
<b>IX. IDENTIFICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS EN FONDOS DE RETIROS, SEGURIDAD SOCIAL Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	41
<b>X. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	56
1. Perspectivas de resultados para empleados que se retiran en edad de jubilación. ....	56
2. Perspectivas de resultados para empleados que se retiran voluntariamente para ir a otro trabajo. ....	59
3. Perspectivas de resultados para empleados que se retiran y no tienen trabajo.....	59

<b>XI. CONCLUSIONES</b> .....	61
<b>XII. RECOMENDACIONES</b> .....	63
<b>XIII.BIBLIOGRAFÍA</b> .....	65
<b>XIV.ANEXOS</b> .....	68

## **Dedicatoria**

A Dios Padre Celestial, fuente de mi fortaleza, sabiduría y dirección, le doy gracias por las oportunidades que me ha brindado.

A mí misma, por nunca rendirme a pesar de los desafíos enfrentados. Cada paso dado en esta tesis simboliza mi compromiso con el aprendizaje continuo y el crecimiento personal.

## **Agradecimiento**

A mis compañeras y compañeros de clase, les agradezco profundamente por ser parte de este enriquecedor viaje educativo. Los desafíos que hemos superado juntos nos han unido aún más y han creado recuerdos que guardaré con cariño siempre.

A mis profesores y profesoras, les doy un especial agradecimiento por compartir sus vastos conocimientos y dedicación. Sus enseñanzas han sido fundamentales para mi crecimiento tanto académico como personal.

Y a mi Tutor, mi más sincero agradecimiento por su guía constante, su empeño y dedicación. Han sido elementos esenciales para alcanzar con éxito nuestros objetivos académicos.

## **Opinión del Tutor**

Este estudio reviste de gran importancia al profundizar en el funcionamiento de los fondos de retiro de empleados en instituciones tanto públicas como privadas. Se analizan los beneficios que estos fondos brindan tanto a los usuarios como a las empresas, así como los requisitos indispensables para su implementación.

Los resultados obtenidos ofrecen información detallada junto con recomendaciones clave para maximizar los beneficios de estos fondos por parte de sus beneficiarios.

## **I. INTRODUCCIÓN**

El objetivo de este proyecto de investigación, es identificar y proponer medidas para incrementar y potencializar los beneficios que ofrece el Sistema de Protección de Empleados del Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria (OIRSA) de manera que permitan a los beneficiarios del Sistema contar con un adecuado sustento económico, una vez que se retiran de la institución.

La necesidad de esta investigación se genera al valorar que los beneficios que ofrece el Sistema de Protección de Empleados (SPE) no representan una solución sostenible en el tiempo, como complemento a los beneficios que los empleados recibirán de la seguridad social.

Como alcance de la presente investigación, se identificarán las necesidades específicas de los beneficiarios del sistema con base en su nivel salarial, antigüedad, beneficios a recibir de la seguridad social, edad de retiro y otras condiciones de su retiro. Asimismo, se practicará investigación sobre mejores prácticas y experiencias, en materia de fondos de retiro en empresas e instituciones, que podrían ser implementadas por OIRSA en Nicaragua.

Con base en la investigación realizada se elaborará una propuesta de mejoras al actual Sistema, o medidas que puede tomar OIRSA a nivel administrativo, de manera que ofrezca a los empleados beneficios que le ayuden a atender sus necesidades futuras de manera sostenible.

## II. ANTECEDENTES

El OIRSA es un organismo fundado en 1953, con la participación de los ministros y/o secretarios de agricultura de Centroamérica, con el objetivo de apoyar los esfuerzos por el desarrollo de sus planes de salud animal, sanidad vegetal, servicios cuarentenarios e inocuidad de los alimentos y así contribuir al desarrollo económico y social de la población, mediante una producción agropecuaria sana, en armonía con el ambiente, facilitando el comercio internacional.

Conforman el OIRSA los cinco países de la región centroamericana, México, Belice y República Dominicana, con una fuerza laboral regional de alrededor de novecientos empleados, setenta y tres ubicados en la sede del organismo en Nicaragua, contando con su sede regional en San Salvador y oficinas en los demás países.

A finales de los años 80 e inicios del 90, se concretó por iniciativa de los directivos del organismo, crear un fondo de para resguardar el retiro de los empleados, dando lugar al SPE. Este sistema está normado por el “Estatuto del Sistema de Protección de los Empleados” aprobado el 26 de marzo de 2015, y tiene por objetivo la prestación del beneficio por retiro de los empleados de OIRSA cualquiera que fuere su causa.

El sistema de protección de empleados se constituye con un aporte inicial del OIRSA equivalente al siete por ciento (7%) del total de los salarios nominal de los empleados y con la contribución mensual de los afiliados o empleados, equivalente al mismo porcentaje. De acuerdo a sus estatutos, una vez que el empleado se retira del organismo, este retira el total de su reserva individual.

Además, con el SPE los afiliados acceden a préstamos personales a una tasa de interés baja, en relación a la que ofrecen las entidades bancarias y con períodos de hasta de diez (10) años de plazo.

### **III. PLANTEAMIENTO SITUACIONAL**

Las contribuciones al SPE consisten en un aporte de parte de la institución equivalente al siete (7%) por ciento del valor total nómina de los empleados, y la contribución de parte de los empleados es el siete por ciento (7%) del sueldo ordinario mensual, el empleado tiene la posibilidad de optar por contribuir un porcentaje mayor a éste. Siendo del diez, doce o catorce por ciento (10%, 12% o 14%) del salario nominal. Adicionalmente, el empleado tiene la opción de realizar aportaciones extras-ordinarias para incrementar su fondo individual, con la salvedad de que estos aportes únicamente pueden provenir de fuentes como salario, bonificación y aguinaldo percibidos de parte del organismo.

Dentro de los compromisos del OIRSA, con la creación de este fondo es, efectuar de manera oportuna las inversiones, asegurando que el Sistema no sufra menoscabo de su patrimonio, realizando inversiones en Certificados de Depósito a Plazo en instituciones financieras que ofrezcan la mayor tasa en el mercado de inversiones. Los rendimientos de estas inversiones oscilan entre 5.5 al 6.3 por ciento.

A los miembros del fondo, les asiste el beneficio de realizar Préstamos personales, con un límite máximo del ochenta por ciento (80%) del monto acumulado en la reserva individual del empleado, al momento de solicitarlo, y se aplica una tasa de interés superior a la que genera la inversión del fondo en CDP, para evitar el deterioro del capital. De igual manera ante una emergencia o necesidad que se le presente al empleado éste puede hacer retiros parciales del monto acumulado.

La tasa de interés que se ofrece a los empleados es más baja que las ofrecidas por las Instituciones Financieras para préstamos personales, a esto se le suma la facilidad de cancelar en un plazo que va desde los doce (12) meses hasta ciento veinte (120) meses. Una vez que el empleado ha cancelado el cincuenta por ciento (50%) del préstamo, el mismo puede solicitar un nuevo préstamo.



Al retirarse de la institución los beneficiarios reciben su saldo ahorrado más los intereses devengados, lo que le sirve como un fondo para cubrir sus gastos mientras consiguen otro trabajo o cómo complemento de la jubilación que recibirán del seguro social (los empleados que se retiran en edad de jubilación).

No obstante que el SPE con su funcionamiento actual cumple con su objetivo de prestar un beneficio por retiro, que resulta muy oportuno para los empleados que se retiran de la institución, la hipótesis de este estudio plantea que en el caso de los empleados que se retiran con el fin de jubilarse, los beneficios del plan por si solos, no representan un apoyo sostenible en el tiempo, como complemento a los beneficios que recibirán de la seguridad social.

## **IV. OBJETIVO**

### **Objetivo general**

Determinar las necesidades de los empleados de OIRSA que se retiran de la institución, identificando y proponiendo medidas que pueda tomar la entidad para el incremento y potencialización de los beneficios que ofrece el SPE, de manera que ofrezca una mayor contribución a la sostenibilidad económica de sus colaboradores, al momento de su retiro de la institución.

### **Objetivos específicos**

- Evaluar la situación actual del SPE, cuantificando los beneficios que el fondo ofrece a sus beneficiarios, así como las necesidades futuras y percepción el fondo por parte de los beneficiarios.
- Identificar las mejores prácticas en empresas e instituciones, con relación a la administración de fondos de retiro y la gestión de recursos humanos, promoviendo a la sostenibilidad económica de los empleados después de su retiro.
- Proponer acciones relacionadas con administración de fondos de retiro y la gestión de recursos humanos, para la implementación de OIRSA de acuerdo a la legislación y normas vigentes.

## **V. JUSTIFICACIÓN**

El SPE, es un fondo que se constituyó para salvaguardar el retiro de los empleados del OIRSA, y además ha servido a los empleados para solventar imprevistos que se les presentan de carácter económico ante una situación de gravedad familiar, adquisición de bienes, entre otros, por medio de préstamos a plazos y tasas de interés favorables en comparación con las del mercado financiero local.

La alternativa de tener este fondo de ahorro para jubilación, no excluye la obligación de cotizar al sistema nacional de seguridad social, si no que viene a ser un plus para contar con un beneficio sostenible, una vez que ya el empleado se retire de la institución, y cuente con una pensión acorde a sus ahorros para la sostenibilidad básica y primaria de su nivel de vida.

En vista que se observa que los empleados del OIRSA en Representación Nicaragua, al cumplir su período activo de labores, de acuerdo a la normativa de la institución, retiran el total de sus ahorros acumulados durante los años de antigüedad y al no tener otros ingresos o al reducirse estos, consumen rápidamente sus ahorros y se reduce considerablemente su capacidad de sustento.

Se considera necesario identificar y proponer medidas, de manera que los beneficiarios cuenten con suficientes recursos para atender sus necesidades económicas al retirarse de la entidad.

La necesidad de contar con recursos para atender las necesidades futuras, adquiere más relevancia considerando la tendencia de aumento de la expectativa de vida de la población, el aumento de los precios de la canasta básica y la tendencia que se observa a nivel internacional de reducir los beneficios que ofrece la seguridad social.

Los resultados de esta investigación serán de utilidad para empresas que requieran realizar mejoras en sus planes de retiros existentes o que se encuentren en proceso de implementar un fondo de retiro de empleados.

## VI. MARCO TEORICO

Los planes de beneficios por retiro, son acuerdos en los que una entidad se compromete a suministrar beneficios a sus empleados, en el momento de terminar sus servicios o después (ya sea en forma de renta periódica o como pago único) siempre que tales beneficios, o las aportaciones a los mismos que dependan del empleador, puedan ser determinados o estimados con anterioridad al momento del retiro, ya sea a partir de la cláusulas establecidas en un documento o de las prácticas establecidas de la entidad (Norma Internacional de Contabilidad 26, 2001).

Los planes de retiro son fundamentales para garantizar una estabilidad financiera a largo plazo. Son dos tipos principales de planes de retiro:

**Planes de Aportaciones Definidas:** En estos planes, el monto que los empleados recibirán al retirarse depende directamente de las aportaciones hechas a su cuenta de retiro a lo largo de su carrera, así como del rendimiento de las inversiones realizadas con ese dinero. Los empleadores pueden contribuir una cantidad fija o un porcentaje del salario del empleado a este fondo. Los participantes suelen tener cierto control sobre cómo se invierten sus fondos, eligiendo entre una variedad de opciones de inversión ofrecidas por el plan. Esto implica que el riesgo de inversión recae principalmente en el empleado, que puede ver fluctuar su saldo de retiro con los cambios del mercado.



Los Planes de Aportaciones Definidas son una forma popular de plan de retiro que se centra en las contribuciones realizadas tanto por el empleado como, en muchos casos, por el empleador. La particularidad de estos planes es que el monto disponible al momento de la jubilación no está predeterminado, sino que depende de varios factores clave:

**a) Características principales**

1. **Contribuciones:** Los empleados aportan una parte de su salario a su cuenta de retiro, a menudo con una contribución correspondiente del empleador. Estas aportaciones pueden ser fijas o en porcentaje y suelen ser deducibles de impuestos hasta ciertos límites establecidos por la ley.
2. **Inversión:** Los fondos acumulados en la cuenta del plan se invierten en una variedad de activos financieros. Las opciones de inversión suelen incluir fondos de acciones, bonos, fondos de índice y otros vehículos de inversión. El rendimiento de estas inversiones determina el crecimiento del fondo de retiro.
3. **Riesgo y control:** A diferencia de los planes de beneficios definidos, el riesgo de inversión recae en el empleado. Los participantes del plan tienen la libertad de elegir cómo se invierten sus contribuciones dentro de las opciones ofrecidas por el plan, lo que les permite adaptar la estrategia de inversión a su tolerancia al riesgo y horizonte de tiempo hasta la jubilación.
4. **Distribución de fondos:** Al jubilarse, los empleados pueden retirar su dinero de varias maneras, como un pago global, retiros periódicos o mediante la compra de una renta. Estas distribuciones pueden estar sujetas a impuestos como ingresos ordinarios, dependiendo de las leyes fiscales locales.

## **b) Ventajas**

1. **Flexibilidad:** Permite a los empleados tener un control significativo sobre cuánto ahorrar y cómo invertir.
2. **Portabilidad:** Generalmente, los fondos pueden ser transferidos o reajustarse a otro plan de retiro calificado si el empleado cambia de trabajo.
3. **Potencial de crecimiento:** El potencial de crecimiento es significativo, especialmente para aquellos que comienzan a contribuir desde temprano y eligen opciones de inversión con buen rendimiento.

## **c) Desventajas**

1. **Incertidumbre del beneficio:** La cantidad acumulada al momento de la jubilación no está garantizada y depende del rendimiento del mercado.
2. **Complejidad:** Elegir las opciones de inversión adecuadas y decidir cuánto contribuir requiere un cierto conocimiento financiero o la asistencia de un asesor financiero.

Los Planes de Aportaciones Definidas son adecuados para individuos que buscan tener control sobre su ahorro para la jubilación y están dispuestos a asumir cierto nivel de riesgo de inversión para potencialmente aumentar sus ahorros y juegan un papel crucial en la planificación financiera para la jubilación por varias razones importantes. Aquí destacamos su importancia en el contexto actual de la seguridad financiera y la planificación de la jubilación:

## **d) Importancia**

### **1. Seguridad financiera en la jubilación**

Los Planes de Aportaciones Definidas permiten a los individuos acumular fondos para su jubilación de manera sistemática y predecible. Dado que

muchas pensiones tradicionales de beneficios definidos están desapareciendo, especialmente en el sector privado, estos planes se han convertido en un componente esencial para garantizar una jubilación segura y financiera.

## **2. Empoderamiento y control personal**

Estos planes empoderan a los empleados al darles control sobre sus ahorros e inversiones. Los participantes pueden decidir cuánto contribuir (dentro de los límites legales) y cómo se invierten esos fondos. Esta flexibilidad es crucial para adaptar el plan de retiro a las necesidades personales y las circunstancias cambiantes a lo largo de la carrera de un individuo.

## **3. Beneficios fiscales**

Las contribuciones a los planes de aportaciones definidas generalmente son deducibles de impuestos, lo que reduce la renta imponible del empleado durante los años de contribución. Además, los fondos crecen con impuestos diferidos, lo que significa que no se paga impuesto sobre las ganancias de capital o los intereses mientras los fondos permanezcan en el plan.

## **4. Fomento del ahorro a largo plazo**

Al proporcionar una estructura organizada para el ahorro de jubilación, estos planes fomentan el ahorro disciplinado y a largo plazo. Esto es esencial en un entorno donde muchas personas podrían no ahorrar adecuadamente para la jubilación por su cuenta.

## **5. Portabilidad**

A diferencia de muchos planes de beneficios definidos, los fondos acumulados en un plan de aportaciones definidas generalmente son portátiles. Esto significa que un empleado puede transferir sus ahorros

de jubilación de un empleador a otro o a un vehículo de inversión individual, como un IRA, sin penalización. Esta característica es particularmente valiosa en el mercado laboral moderno, donde los cambios frecuentes de empleo son comunes.

## **6. Adaptabilidad a la volatilidad del mercado**

La capacidad de elegir entre una variedad de opciones de inversión permite a los participantes ajustar su exposición al riesgo en función de la volatilidad del mercado, sus objetivos financieros personales y su horizonte temporal hasta la jubilación. Esto puede ayudar a maximizar el rendimiento y gestionar el riesgo de manera efectiva.

## **7. Educación financiera**

La necesidad de elegir y gestionar las inversiones puede también incentivar a los participantes a educarse sobre finanzas personales y planificación de la jubilación. Muchos proveedores de planes ofrecen recursos educativos que ayudan a mejorar la literacidad financiera de los participantes.

En conjunto, los Planes de Aportaciones Definidas son vitales para ayudar a los individuos a construir una base sólida para su jubilación, brindándoles herramientas y oportunidades para manejar proactivamente su futuro financiero.

**Planes de Beneficios Definidos:** Estos planes prometen un pago específico a los empleados al jubilarse, que se calcula mediante una fórmula que normalmente toma en cuenta factores como los años de servicio y el salario promedio de los últimos años de trabajo. El empleador asume la responsabilidad de garantizar que haya suficientes fondos en el plan para cumplir con estos beneficios prometidos, lo que significa que también absorbe la mayoría de los riesgos de inversión. Este tipo de plan es menos común en el sector privado hoy en día, pero sigue siendo



relativamente usual en el sector público y en ciertas industrias con fuertes sindicatos.

Los Planes de Beneficios Definidos son un tipo clásico de plan de jubilación que proporciona a los empleados una garantía de ingresos después de la jubilación, basada en una fórmula específica. Este tipo de plan es particularmente común en el sector público y en organizaciones con largas tradiciones de proporcionar pensiones generosas a sus empleados. La importancia y las características de estos planes se destacan a continuación:

**a) Características principales**

1. **Fórmula de beneficios:** El beneficio que un empleado recibe está predeterminado por una fórmula que generalmente incluye variables como el número de años de servicio y el salario promedio de los últimos años de empleo. Esto proporciona a los empleados claridad sobre la cantidad que recibirán al jubilarse.
2. **Contribución del empleador:** Estos planes son predominantemente financiados por el empleador, aunque algunos pueden requerir contribuciones de los empleados. El empleador asume la responsabilidad de gestionar el fondo y asegurar que sea suficiente para cumplir con las obligaciones futuras.
3. **Gestión de inversiones:** El riesgo de inversión y la gestión del fondo están a cargo del empleador o de un administrador de fondos asignado. Los empleados no necesitan tomar decisiones de inversión, lo que puede ser ventajoso para aquellos que prefieren no involucrarse en la gestión de sus ahorros de jubilación.
4. **Beneficios garantizados:** A diferencia de los planes de aportaciones definidas, los beneficios no fluctúan según el rendimiento del mercado.

Esto proporciona a los empleados una seguridad considerable en términos de planificación financiera para la jubilación.

## **b) Importancia**

1. **Seguridad y previsibilidad:** Los Planes de Beneficios Definidos ofrecen a los empleados una garantía de ingresos en la jubilación, lo que facilita la planificación financiera a largo plazo sin preocupaciones sobre las fluctuaciones del mercado.
2. **Protección contra la longevidad:** Estos planes a menudo proporcionan un beneficio de por vida, lo que significa que los empleados están protegidos contra el riesgo de agotar sus ahorros, independientemente de cuánto tiempo vivan después de la jubilación.
3. **Simplicidad para los empleados:** Dado que el plan es gestionado por el empleador y los beneficios son predeterminados, los empleados no necesitan tener un conocimiento profundo de las inversiones o la gestión de riesgos para beneficiarse del plan.
4. **Atractivo para los empleados:** La seguridad y los beneficios claros y definidos hacen que estos planes sean atractivos para los empleados, lo que puede ayudar a las organizaciones a atraer y retener talento.

## **c) Desafíos**

1. **Costo para los empleadores:** Sostener un Plan de Beneficios Definidos puede ser costoso para los empleadores, especialmente si el rendimiento de las inversiones no cumple con las expectativas o si los cálculos actuales subestiman las obligaciones futuras.
2. **Riesgo financiero:** El empleador asume todos los riesgos financieros asociados con el aseguramiento de que haya suficientes fondos para cubrir las obligaciones futuras, lo cual puede ser un desafío en períodos

de baja rentabilidad de inversión o cambios demográficos como el envejecimiento de la fuerza laboral.

Los Planes de Beneficios Definidos juegan un papel crucial en proporcionar estabilidad y previsibilidad a los empleados que se acercan a la jubilación. Aunque representan un compromiso financiero significativo para los empleadores, su capacidad para ofrecer beneficios garantizados los convierte en una opción valiosa dentro de las estrategias de compensación y beneficios.

En Nicaragua, la regulación y la implementación de los planes de retiro, especialmente los Planes de Beneficios Definidos, han sido objeto de una renovada atención a través del acuerdo interinstitucional MHCP-MITRAB-SIBOIF-N°01-22. Este acuerdo fue promulgado para establecer un marco jurídico que norme adecuadamente la constitución y gestión de los Fondos de Ahorro y/o Pensiones. A pesar de su importancia, actualmente pocas empresas ofrecen estos beneficios en el país. A continuación, se detallan algunos aspectos clave de esta situación y la importancia del acuerdo en el contexto de los Planes de Beneficios Definidos:

#### Regulación detallada

La normativa mencionada fue publicada en "La Gaceta, Diario Oficial No. 115 del 23 de junio de 2022". Este marco legal surgió de la necesidad de proporcionar regulaciones claras y efectivas que rijan la Comisión de Fondos de Ahorro y/o Pensiones. Está diseñada para garantizar que los fondos se gestionen de manera que protejan los intereses de los empleados y jubilados, proporcionando un sistema seguro y confiable para su futuro financiero.

El acuerdo interinstitucional tiene como objetivo principal establecer los mecanismos necesarios para la aprobación, modificación y/o denegación de los fondos de pensiones. Este enfoque busca dotar a estos fondos de una estructura robusta y transparente, asegurando que cumplan con su función de proporcionar beneficios de jubilación de manera justa y sostenible.

Aunque la implementación de Planes de Beneficios Definidos es menos común en el sector privado de Nicaragua, el establecimiento de un marco regulatorio claro tiene el potencial de incentivar a más empresas a ofrecer estos planes. Esto podría mejorar significativamente la seguridad de retiro para muchos trabajadores, ofreciéndoles una fuente de ingresos predecible y estable después de la jubilación.

Uno de los principales desafíos para la implementación de estos planes es el costo y el compromiso financiero requerido por parte de los empleadores. Además, las fluctuaciones económicas y los desafíos demográficos pueden afectar la viabilidad a largo plazo de los Planes de Beneficios Definidos. Por ello, es crucial que las regulaciones proporcionen no solo un marco para la creación de estos fondos, sino también directrices para su gestión prudente y sostenible.

El desarrollo de un sistema de pensiones robusto y bien regulado es fundamental para la estabilidad social y económica de cualquier país. Nicaragua tiene la oportunidad de fortalecer su sistema de pensiones a través de la implementación efectiva de estas regulaciones, lo que puede llevar a un mayor bienestar para su población trabajadora y jubilada.

Es por ello que, el acuerdo interinstitucional MHCP-MITRAB-SIBOIF-N°01-22 representa un paso significativo hacia la mejora de la infraestructura de pensiones en Nicaragua. Aunque la adopción de Planes de Beneficios Definidos sigue siendo limitada, un marco regulador claro y efectivo puede alentar a más empresas a adoptar estos planes, mejorando así la seguridad financiera de los futuros jubilados.

Los planes de retiro por parte de empresas tienen todas las ventajas características de los beneficios sociales para empleados, y además las propias del producto tanto para la empresa como para el empleado.

Para las empresas, brindan beneficios en materia de competitividad para atraer y retener el talento, beneficios fiscales, así como un impacto positivo en el ambiente laboral. Por parte de los empleados, estos reciben recursos para planificar su futuro, mayor rentabilidad en su inversión respecto a la que podrían obtener de manera individual y mayor bienestar económico al momento de su retiro de la empresa.

No obstante, los objetivos de estos planes de servir a sus beneficiarios al momento del retiro de su vida laboral, en la práctica se observa que no todos los beneficiarios reciben sus fondos al momento de su retiro, si no que existen además beneficiarios que reciben sus fondos antes de su edad de jubilación, al retirarse de la empresa de manera prematura ya sea de manera voluntaria o por despido.

En vista de lo anterior se considera necesario establecer medidas para promover el mayor bienestar de los beneficiarios al momento de su retiro de la institución, considerando las diferentes particularidades asociadas a las condiciones de su retiro.

Los planes de retiro ofrecidos por las empresas constituyen una pieza clave en el paquete de beneficios sociales para empleados, brindando ventajas significativas tanto para la organización como para los trabajadores. Aquí se proporciona una visión ampliada y mejorada sobre cómo estos planes impactan positivamente a ambas partes y las consideraciones necesarias para optimizar su eficacia.

## **1. Beneficios para la empresa**

**Competitividad en el mercado laboral:** Ofrecer un plan de retiro sólido ayuda a las empresas a atraer y retener talento de alto calibre. En un mercado competitivo, los beneficios adicionales como estos pueden ser decisivos para que un candidato elija una oferta de trabajo.

**Beneficios fiscales:** Muchos sistemas fiscales ofrecen incentivos para las empresas que contribuyen a planes de retiro, como deducciones o créditos fiscales, lo que puede reducir la carga tributaria general de la empresa.

**Mejora del clima laboral:** Al proporcionar seguridad financiera para el futuro, estos planes contribuyen a un ambiente laboral más positivo y motivador. Los empleados que sienten que su bienestar a largo plazo es una prioridad para su empleador pueden estar más comprometidos y satisfechos en su trabajo.

Beneficios para los empleados

**Planificación del futuro:** Los planes de retiro ofrecen una estructura para que los empleados planifiquen sistemáticamente su seguridad financiera post-laboral.

**Mayor rentabilidad:** Generalmente, los planes gestionados profesionalmente ofrecen mejores retornos en comparación con los esfuerzos de inversión individuales, gracias a la diversificación y al manejo experto.

**Seguridad económica al jubilarse:** Estos planes aseguran que los empleados tengan un flujo constante de ingresos una vez que se jubilan, lo que reduce la ansiedad sobre la seguridad económica en la vejez.

A pesar de las ventajas, es crucial abordar ciertos retos para maximizar el beneficio de estos planes:

## **2. Desafíos y mejoras necesarias**

**Acceso a fondos antes de la jubilación:** Aunque los planes de retiro están diseñados para el uso post-laboral, en la práctica, algunos empleados acceden a estos fondos prematuramente, ya sea por retiro voluntario o despido. Esto puede comprometer su seguridad financiera futura.

**Medidas para proteger el retiro a largo plazo:** Sería beneficioso implementar políticas que desincentiven el retiro prematuro de los fondos, excepto en circunstancias excepcionales, como problemas de salud graves o emergencias financieras. Por ejemplo, podrían establecerse penalizaciones por retiros anticipados o condiciones más estrictas para tales extracciones.

**Educación financiera:** Proporcionar a los empleados formación y recursos sobre planificación financiera y gestión de inversiones puede ayudarles a tomar decisiones más informadas sobre su jubilación, asegurando que comprendan los beneficios de preservar sus fondos hasta la edad de retiro.

Estableciendo medidas adecuadas y proporcionando la educación necesaria, las empresas pueden mejorar sustancialmente el bienestar de sus empleados al momento de su retiro, asegurando que los planes de jubilación cumplan su propósito principal de ofrecer seguridad económica en la vejez. Esto, a su vez, refuerza la imagen de la empresa como un empleador responsable y comprometido con el bienestar de su fuerza laboral.

## **VII. DISEÑO METODOLÓGICO**

El objetivo general de esta investigación es determinar las necesidades de los empleados de OIRSA que se retiran de la institución, identificando y proponiendo medidas que pueda tomar la entidad para incrementar y potencializar los beneficios que ofrece el SPE, de manera que ofrezca una mayor contribución a la sostenibilidad económica de sus colaboradores, al momento de su retiro de la institución.

### **1. Tipo de investigación y características del diseño**

El trabajo a realizar estará integrado por varios componentes, mediante el cual se podrá recopilar datos, presentar un análisis cualitativo y cuantitativo de la situación, presentar alternativas de solución y un pronóstico de los resultados esperados, para la cual se considera, pero no se limita, a las siguientes actividades:

- a. Mediante la metodología de Benchmarking, realizar un estudio de las mejores prácticas y casos de éxito en materia de fondos de retiro de empleados y seguridad social, para identificar medidas que puedan ser implementadas a nivel del SPE y/o de la organización.
- b. Realizar un análisis del marco legal y normativo existente que nos permita definir el alcance y los límites de las mejoras a proponer.
- c. Realizar encuesta con el personal de OIRSA para obtener información sobre la percepción de los empleados respecto a los beneficios que ofrece el SPE, sus perspectivas al momento de su retiro y determinar sus necesidades futuras.



- d. Recopilación y análisis de la información de recursos humanos de OIRSA y de la información financiera del fondo, a fin de realizar proyecciones sobre los beneficios esperados de los empleados.
- e. Recopilación de estadísticas económicas sobre inflación y niveles de precios y estadísticas socioeconómicas de la población de Nicaragua, para identificar el impacto que estas variables podrán tener en las expectativas futuras de los beneficiarios.
- f. Análisis de la legislación relacionada a seguridad social a fin de cuantificar los ingresos futuros esperados de los beneficiarios.
- g. Realizar un análisis de brecha de acuerdo a los resultados obtenidos respecto a los beneficios esperados por los beneficiarios de parte del fondo, los ingresos que recibirán estos beneficiarios de parte del sistema de seguridad social y las expectativas futuras del costo de vida.
- h. Proponer las medidas a implementar para realizar mejoras al fondo, o a nivel administrativo de OIRSA, que contribuyan a mejorar las expectativas de calidad de vida futura de los beneficiarios.

## **2. Descripción del universo de estudio**

El universo de estudio está relacionado al Sistema de Protección de Empleados del Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria y sus beneficiarios, compuesto por los colaboradores del OIRSA Representación en Nicaragua, que corresponde a 73 colaboradores, definidos en 3 ejecutivos de dirección y 70 colaboradores de diferentes áreas.

Para esta investigación identificaremos las necesidades y expectativas de los beneficiarios con base en su antigüedad, nivel de ingresos y las circunstancias en que se retiran de la institución, considerando los siguientes casos:

- a. Retiro en edad de jubilación.
- b. Retiro por cambio de trabajo.
- c. Retiro por otras causas.

### **3. Descripción de las fuentes de información:**

Para el desarrollo de esta investigación se consideran las siguientes fuentes de información e información requerida:

- a. Marco legal relacionado a fondos de ahorro de retiro en empresas, publicado en La Gaceta Diario Oficial.
- b. Marco Normativo interno de OIRSA, proporcionado por la empresa.
- c. Información (edad, fuentes de ingresos, número de dependientes, nivel de educación, entre otros) de los beneficiarios del fondo levantada mediante encuesta.
- d. Información financiera (instrumentos de inversión, rentabilidad, entre otros) del Sistema de Protección de Empleados del Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria (OIRSA), proporcionada por la entidad.
- e. Entrevistas con personal gerencial clave de OIRSA.
- f. Beneficios sociales y metodología de cálculo de pensiones publicada por el INSS.
- g. Estadísticas económicas de Nicaragua publicadas por el Banco Central de Nicaragua.
- h. Casos de estudio relacionados a fondos de retiro a empresas disponibles en libros e internet.

## VIII. SITUACIÓN ACTUAL DEL SPE.

### 1. Análisis FODA

Se llevó a cabo una evaluación del Sistema de Planeación Estratégica (SPE) utilizando la metodología de análisis FODA. A continuación, se presentan los resultados detallados obtenidos de este proceso:

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>* <b>Solidez Financiera.</b></li><li>*<b>Facilidad de proyecciones financieras por previsibilidad de flujo de efectivo.</b></li><li>*<b>Apoyo de la Institución.</b></li><li>*<b>Facilidad de acceso a recursos mediante préstamos.</b></li><li>*<b>Poder de Negociación de tasas de interés</b></li><li>*<b>Estabilidad Laboral</b></li><li>*<b>Capacidad administrativa Financiera del fondo.</b></li><li>*<b>Rendimiento del Fondo superior al del sistema bancario nacional.</b></li></ul>	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>*<b>Implementación de mejores prácticas observadas en otros fondos.</b></li><li>*<b>Capacitación en educación financiera a los miembros del Fondo</b></li><li>* <b>Ampliación del porcentaje de ahorro.</b></li></ul>
---	---

<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>*Bajo desarrollo de Mercado Financiero en la Región.</b></li> <li><b>*Restricción en las opciones de inversión por marco normativo.</b></li> <li><b>*Falta de opción de movilidad del fondo al momento de retiro.</b></li> <li><b>* Pocas opciones de modalidad de retiro del fondo.</b></li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Cambio en la Legislación de seguridad social.</li> <li>*Incremento en los costos de vida.</li> <li>*Impactos negativos relacionados a Riesgo País.</li> <li>*Riesgo menoscabo del patrimonio del fondo.</li> </ul>
---	--

El análisis FODA realizado para el Sistema de Protección de Empleados (SPE) reveló diversas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Entre las fortalezas se destacan la solidez financiera del fondo, la facilidad de proyecciones financieras gracias a la previsibilidad del flujo de efectivo, y el respaldo institucional que proporciona estabilidad y apoyo continuo. Asimismo, la organización goza de buen acceso a recursos a través de préstamos y posee un poder de negociación favorable en las tasas de interés. La estabilidad laboral y la capacidad administrativa financiera refuerzan la eficiencia operativa, mientras que el rendimiento del fondo excede al promedio del sistema bancario nacional.

En cuanto a las oportunidades, se identifica la posibilidad de implementar mejores prácticas observadas en otros fondos, así como la importancia de ofrecer capacitación en educación financiera a los miembros del fondo, lo que podría ampliar el porcentaje de ahorro.

Por otro lado, se observan debilidades significativas como el bajo desarrollo del mercado financiero en la región, restricciones en las opciones de inversión debido al marco normativo, falta de flexibilidad en la movilidad del fondo al momento del retiro y la limitada variedad en las modalidades de retiro.

Finalmente, el análisis también señala amenazas importantes, incluyendo posibles cambios en la legislación de seguridad social, incrementos en los costos de vida, impactos negativos derivados de riesgos asociados al país, y riesgos de menoscabo del patrimonio del fondo.

Estos factores podrían afectar negativamente la operatividad y la sostenibilidad financiera del SPE. Este análisis integral permite identificar áreas de mejora y anticipar desafíos futuros, orientando las estrategias para fortalecer la posición del fondo en el mercado.

## **2. Perspectivas de los Beneficiarios**

### **a. Encuesta con empleados**

Se realizó encuesta con los empleados para conocer sobre su situación socioeconómica, su opinión respecto al SPE, sus expectativas respecto a los beneficios a recibir de la seguridad social, entre otros.

La encuesta está compuesta de 22 preguntas y se consiguió la participación del 75% de los empleados de OIRSA.

Los principales resultados obtenidos son los siguientes:

La encuesta refleja que un 21.2 % de los encuestados perciben ingresos adicionales a su salario, y el 45.5 % de estos tiene negocio propio, este dato nos refleja que hay un alto potencial para despertar la oportunidad en los empleados que emprendan un negocio propio, ya que cuentan con un respaldo de su reserva individual, y poner a producir el dinero para contar con una reserva a futuro para el sustento en la vejez.

Un 76.9% han cotizado para el sistema de seguridad social nacional, situación que los pone en ventaja en relación a los que no han cotizado y únicamente están aportando a su reserva individual en el SPE.

En cuanto a si el porcentaje que esperan recibir de pensión, sumando el fondo de retiro que tenga en su reserva individual, les cubre sus necesidades durante su vejez, solamente un 30.8% afirma que puede cubrirlas. Y un 53.8% refleja que talvez pueda cubrirlas.

Un 78% de los encuestados, expresaron que la proyección que tiene al recibir su reserva individual del SPE, es iniciar un negocio propio, situación que reafirma las respuestas de los empleados cuando se les consultó ¿Cómo van a sustentar sus gastos durante su vejez? Un 69.2% Respondieron que de su propio negocio.

### **3. Características de los beneficiarios del fondo.**

Los empleados de OIRSA son 67.3% hombres y 32.7% mujeres, 77% en el rango de edad de 30 a 50 años, en su mayoría dependen de sus ingresos en OIRSA, el 61% de los empleados cuentan con un nivel de educación superior.

Necesidades de los beneficiarios de OIRSA, en dependencia de sus condiciones de retiro:

- Retiro con fin de jubilación

Una vez que los empleados se retiran con el status de jubilación, necesitan atención médica de calidad, alimentación, pago de servicios básicos, ropa, zapatos, medicina – en ocasiones permanente- por padecimiento crónico, recreación, etc. Todo ello lo tiene que cubrir con sus ahorros que tiene del fondo. Pues dejan de laborar y por ende de percibir un salario por sus servicios.

- Retiro por renuncia.

Los empleados que se retiran de la institución, llevan consigo su patrimonio económico e intelectual, ya que durante su permanencia en la institución se les

impartieron talleres y cursos de acuerdo a su nivel de competencia, reforzando las habilidades blandas.

- Retiro por desvinculación.

Para este grupo de empleados, la necesidad obvia es más obvias es encontrar un nuevo empleo, cubrir gastos básicos del núcleo de la familia y los propios, en algunos casos cubrir compromisos de deuda, (vivienda- vehículo-colegiatura, etc), gastos médicos. Inclusive, necesita apoyo emocional para sobre llevar este periodo que genera estrés. En algunos casos se hace necesario adquirir nuevas habilidades o mejorar las existentes para ser más competitivo en el mercado laboral.

#### **4. Opinión de los empleados sobre la cobertura de sus necesidades por SPE.**

De acuerdo a los datos que refleja la encuesta, un veinte por ciento de los miembros del fondo tiene más de diez años de estar ahorrando, y opinan que su ahorro les dará para sustentarse en su vejez, además que el espíritu de emprendimiento con que cuenta, utilizarían el fondo para iniciar un negocio, con el que complementarían sus ingresos para alcanzar un monto que les permita cubrir sus necesidades básicas de consumo y recreación., que les permita mantener un status de vida saludable y de calidad.

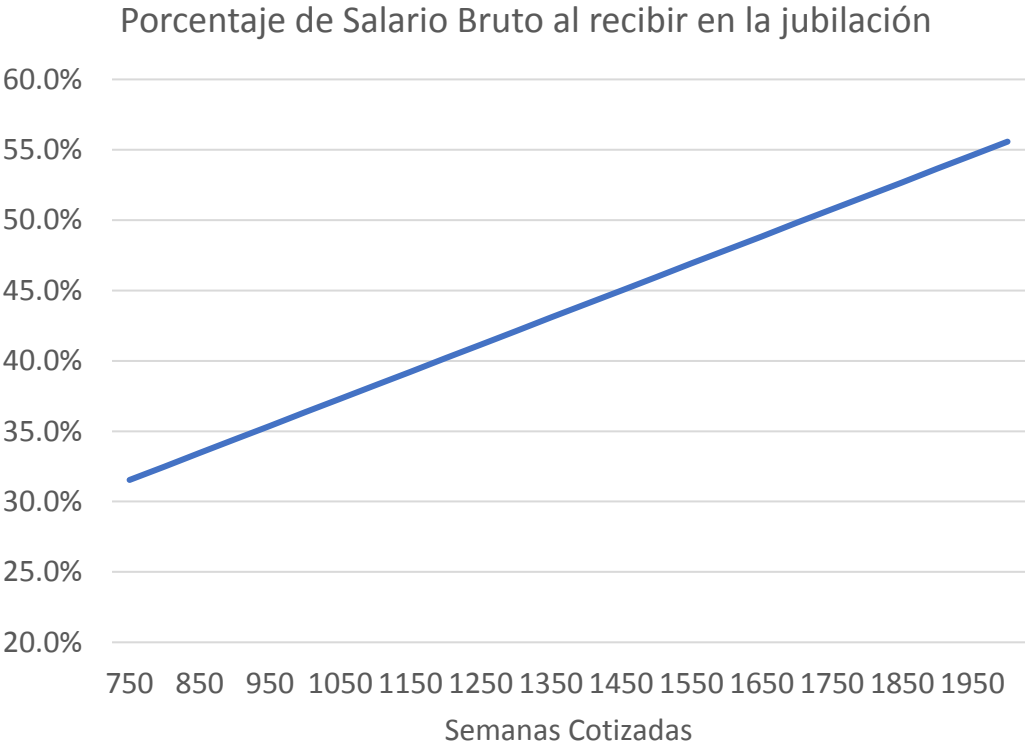
#### **5. Variables que determinan las necesidades futuras de los beneficiarios y el nivel suficiencia de las prestaciones que ofrece la seguridad social.**

Se realizó un análisis detallado para identificar las variables clave que determinan el nivel de suficiencia de las prestaciones ofrecidas por la seguridad social. Este estudio permitió profundizar en aspectos fundamentales que influyen directamente en la efectividad y eficiencia del sistema. A continuación, se presentan y explican estas variables esenciales:

**a. Porcentaje de salario bruto a recibir por jubilación:**

En dependencia del salario promedio que tenga el empleado, se refleja en la siguiente gráfica el porcentaje de salario que van a recibir según el número de semanas cotizadas, los resultados muestran que el porcentaje de salario a recibir varía del 31.5% al 55.6%.

**Gráfico No. 1**



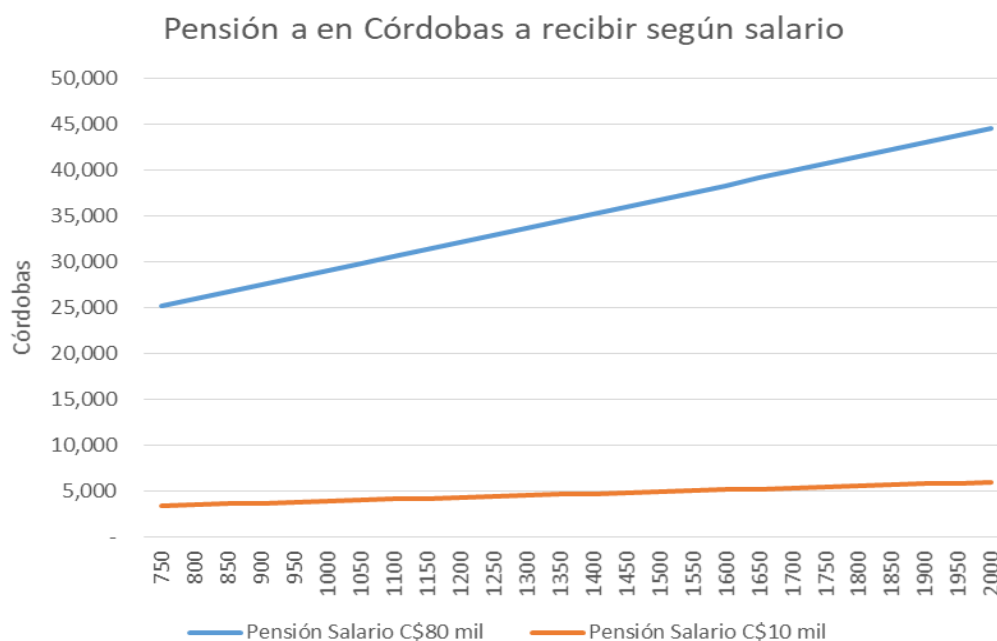
El cálculo del porcentaje a recibir se realiza mediante metodología de cálculo establecida por el INSS, presentada en el Anexo 2.



**b. Rango de pensiones a recibir en córdobas:**

Considerando los porcentajes de salario bruto a recibir, se identificó un límite inferior para empleados con un salario de C\$10,800, según el cual, en dependencia del número de semanas cotizadas, los empleados podrían recibir recibirían la pensión mínima del INSS C\$6,987.06 hasta un límite de C\$44,462.45 para empleados con salario equivalente a C\$80,000 con hasta 2,000 semanas cotizadas. Se considera que la mayoría de empleados de OIRSA estaría cubierta en esos rangos.

**Gráfico No. 2**



El cálculo del monto de la pensión a recibir, se calcula multiplicando el porcentaje del salario a recibir (calculado mediante metodología de cálculo establecida por el INSS, presentada en el Anexo 2) multiplicado por el salario promedio final.

En la seguridad social de Nicaragua, se destacan los servicios de asistencia social a los pensionados y asegurados.

Los pensionados, reciben de los servicios gratuitos de atención médica especializada; Medios auxiliares para movilización y audición, beneficios de anteojos, aguinaldo, préstamos personales sin intereses y cuotas accesibles, los familiares reciben apoyo de gastos fúnebres, y las viudas gozan de una pensión de viudez de hasta el 50% del monto de la pensión de manera vitalicia.

Los cotizantes activos- asegurados- reciben atención médica, subsidios por enfermedad, maternidad pre y post natal, atención materno – infantil; atención a los hijos hasta los 12 años de edad, prestamos de medios de movilización durante la recuperación de su condición, anteojos.

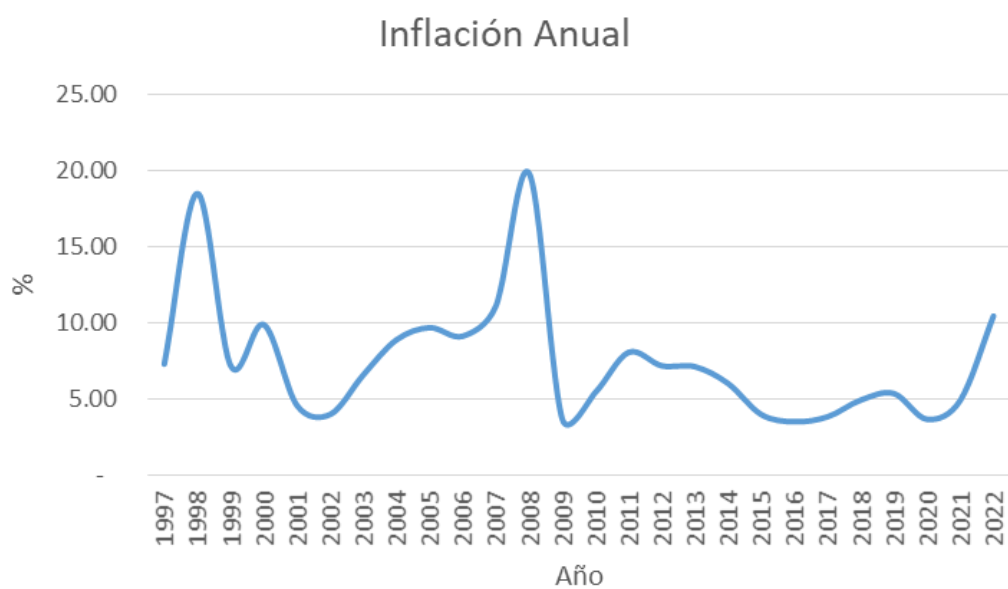
Los cotizantes activos, bajo el régimen facultativo integral, reciben atención médica y quirúrgica.

Los cotizantes activos de régimen facultativo- IVM únicamente acumulan semanas cotizadas, para su retiro.

### c. Inflación

La inflación anual es una variable que afecta el poder compra de los trabajadores en el futuro. En las estadísticas macroeconómicas del banco central, del final de los años 90 hasta el año 2022, la inflación se ha comportado con un promedio anual de 7.51%.

**Gráfico No. 3**

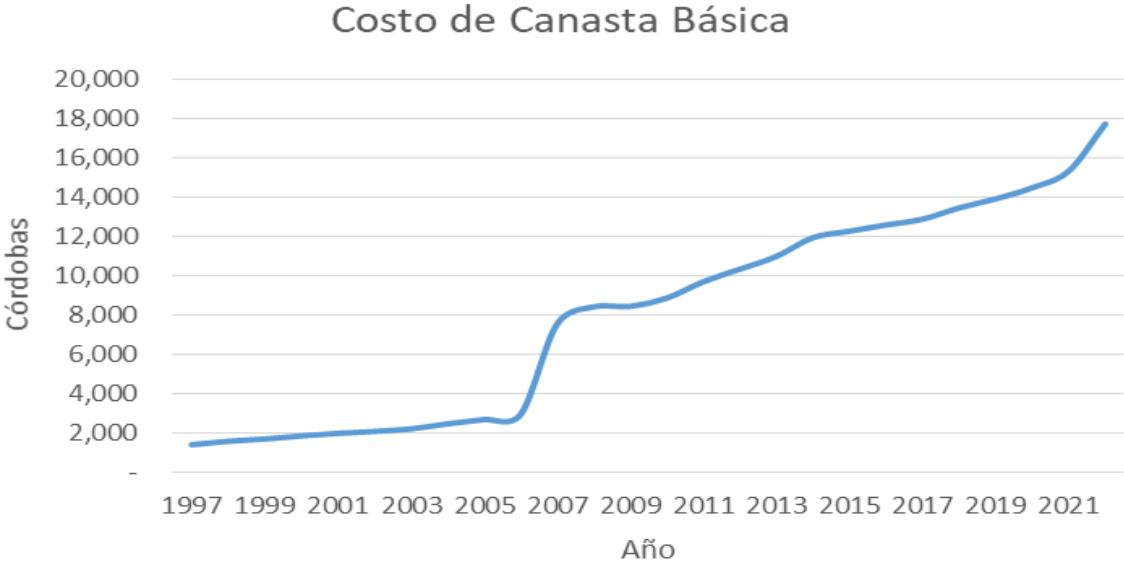


Fuente: Datos BCN

**d. Costo de Canasta Básica**

La variación del costo de la canasta básica, de acuerdo a datos estadísticos macroeconómicos del BCN, refleja que los productos que componen la canasta básica de 53 productos, para el núcleo familiar de 6 personas. (4 adultos y 2 menores), se comporta con un incremento del 5.5% promedio en los últimos 14 años, alcanzando el costo de C\$17,714.91 en 2022.

**Gráfico No. 4**

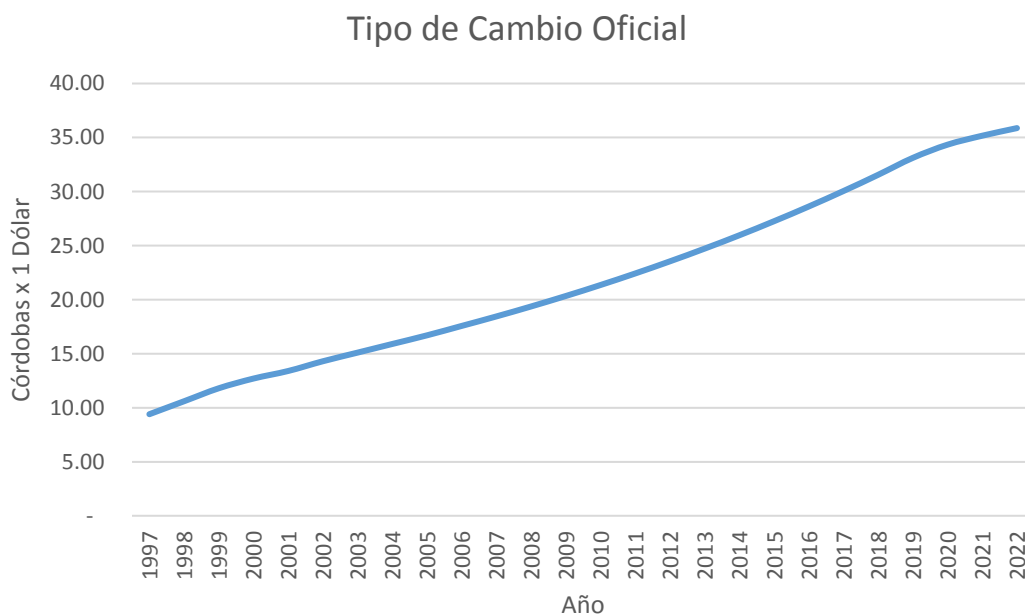


Fuente: Datos BCN

### e. Tipo de cambio

Las pensiones de los jubilados del INSS son ajustadas anualmente con base en el tipo de cambio del córdoba por el dólar de los Estados Unidos de América. En agosto de 2023 el BCN dio a conocer la decisión del Consejo Directivo, en establecer tasa de deslizamiento del tipo de cambio del córdoba en relación al dólar es de 0% anual.

**Gráfico No. 5**



Fuente: Datos BCN

## **6. Beneficios a recibir del fondo**

A finales de los años 80 e inicios del 90, se concretó por iniciativa de los directivos del organismo, crear un fondo de para resguardar el retiro de los empleados, dando lugar al SPE. Este sistema se rige actualmente por el “Estatuto del Sistema de Protección de los Empleados” aprobado el 26 de marzo de 2015, y tiene por objetivo la prestación del beneficio por retiro de los empleados de OIRSA cualquiera que fuere su causa, en adición a las prestaciones que corresponden al empleado por ley.

El sistema de protección de empleados se constituye con un aporte inicial del OIRSA equivalente al siete por ciento (7%) del total de los salarios nominal de los empleados y con la contribución mensual de los afiliados o empleados, equivalente al mismo porcentaje. De acuerdo a sus estatutos, una vez que el empleado se retira del organismo, este retira el total de su reserva individual.

Mediante estos estatutos, OIRSA se compromete, entre otras condiciones, a lo siguiente:

- Realizar sus aportes y retener las contribuciones de los empleados, depositándolos en una cuenta bancaria especial, dándoles exclusivamente el destino prescrito en los estatutos, no pudiendo ser utilizados para otro fin.
- Efectuar de manera oportuna las inversiones, asegurando que el sistema no sufra menoscabo de su patrimonio.
- Aplicar al fondo los intereses devengados.

De acuerdo con los estatutos, los fondos del sistema se invierten de preferencia en cédulas hipotecarias que devenguen la máxima tasa de interés, cuentas de ahorro a plazo fijo o en otros títulos de crédito de fácil realización, conforme lo proponga el Comité de inversiones del OIRSA.

La dirección y administración del sistema, está a cargo del Comité Administrador, que es integrado por el director ejecutivo, quien es el presidente, el director de Administración y Finanzas, quien es el tesorero y dos representantes titulares de los empleados. Además, el contador de la Dirección Ejecutiva actúa como secretario, con derecho a voz, pero no a voto.

Los estatutos permiten a los empleados realizar aportes s de 10, 12 o 14 por ciento, adicionales al 7% establecido. Adicionalmente, los afiliados acceden a préstamos personales a una tasa de interés baja, en relación a la que ofrecen las entidades bancarias y con períodos de hasta de diez (10) años de plazo.

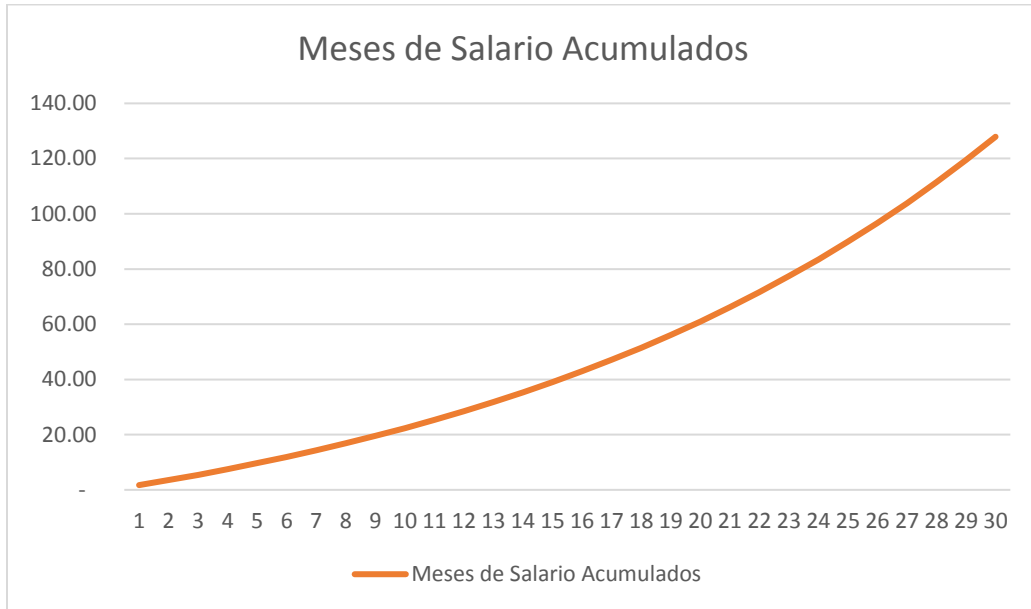
De acuerdo a estimaciones realizadas, suponiendo un empleado con un nivel de ingresos constante durante su vida laboral en OIRSA, podría acumular los siguientes montos en calidad de fondo de retiro en dependencia del número de años trabajados:

**Cuadro No. 1**

**Meses de ahorro acumulados por ahorro en SPE**

Antigüedad (años)	Fondo (en salarios mensuales)
1	1.7
3	5.5
5	9.6
10	22.3
15	39.0
20	61.0
30	127.9

Gráfico No. 6



Para el cálculo de los valores, se utilizó la fórmula de matemática financiera de valor futuro de una anualidad.

$$F = A \left[ \frac{(1 + i)^n - 1}{i} \right]$$

Donde,

F= Valor futuro a recibir

A = Es el monto del aporte mensual (Aporte de empleado más el aporte del empleador).

$i$  = Es la tasa de interés mensual

$n$  = Es el número de períodos.



## **7. Administración de recursos humanos en OIRSA**

La oficina de Recursos Humanos, de OIRSA en Nicaragua, cuenta con una profesional competente en el área, que depende directamente del Representante Legal de país.

Esta oficina se encarga de organizar, planificar y administrar las tareas y acciones relacionadas con las personas que integran el organismo en la Representación de Nicaragua.

Dentro de sus funciones está la de gestionar al personal, propiciando la comunicación asertiva entre los diferentes niveles jerárquicos de la institución, nivel operativo, mandos medios y directivos. Garantizar un clima organizacional exitoso es una de las funciones esenciales, para promover la satisfacción de los empleados, la productividad, la retención del talento y el logro de los objetivos de la institución.

La función de reclutar, seleccionar y contratar, es una actividad que se realiza con alto grado de responsabilidad, desde la manera de realizar la convocatoria y el medio por cual se realiza, para captar candidatos con las características y competencias necesarias para la ocupación del puesto, sean operativos, técnicos, administrativas o directivos.

Es una función importante ya que de ella depende la selección idónea del candidato a ingresar a la organización, el cual debe tener la competencia para el desempeño con éxito de las funciones a realizar en el cargo.

Administrar el Plan de Capacitación es una función del especialista de Talento humano, ofreciendo oportunidades de aprendizaje y crecimiento profesional. La Gestión de los beneficios sociales, del personal en el ámbito de seguridad e higiene ocupacional, médicos y de vida.

Garantizar el cumplimiento de la legislación laboral, es una de las funciones que realiza el especialista de Talento humano.

Programa de Higiene y Seguridad ocupacional; Coordina las actividades de Seguridad e Higiene del trabajo, a través de capacitaciones de primeros auxilios y formación de brigadas contra desastres naturales e incendios, señalizaciones de las áreas de peligro, de acuerdo a la normativa del Ministerio del Trabajo, facilitando el movimiento del personal en eventos de peligro.

Gestiona con la Aseguradora, la atención médica y hospitalaria que brinda a los asegurados a través de las instituciones médicas

Una última función, no menos importante, es la Participación que ejerce el especialista en Talento Humano en la elaboración de política de remuneración.

Entre los objetivos de la administración de recursos humanos de OIRSA se encuentran:

- Asegurar que los empleados cuenten con las habilidades y capacitación requerida por la institución.
- Asegurar que los empleados cuenten con las condiciones de trabajo para la realización de sus funciones.
- Asegurar el cumplimiento de la legislación laboral, mitigando los riesgos legales y de imagen.
- Los beneficios son adicionales a salario y a las prestaciones de ley del país., con el propósito de dar cobertura a los empleados en áreas importantes para mejorar la calidad de vida y de sus familias.

Los planes de prestaciones y seguridad social, se clasifican en: Prestaciones Legales: Aguinaldo, vacaciones, horas extras, atención médica, atención por maternidad. Prestaciones Superiores a la ley o adicionales. Seguro de vida

Colectivo, Subsidio alimenticio; Préstamos; Gastos médicos; bono anual, equivalente a un salario; Beneficio de uniforme al personal operativo, Ayuda por sepelio, al fallecer alguno de sus padres, hijos o cónyuge, Sistema de Protección de Empleados, Licencias con goce de salario; Licencias por capacitación y estudios formales; Eventos anuales de recreación.

El OIRSA es un organismo que goza de estabilidad laboral, dado que la rotación de personal en los últimos dos años alcanza un cinco por ciento, el organismo es considerado como una entidad estable, desarrolla un plan de capacitación para elevar las competencias de sus colaboradores, alcanzado un alto nivel de profesionales.

Oirsa en Nicaragua, cuenta con un plan de capacitación anual enfocado en la profesionalización de los empleados, mencionamos algunos realizados en el último año: 1.- Cursos de Finanzas para No financieros; 2.- Técnicas de Marketing y Ventas; 3.- Excel Avanzado; Excel Intermedio; Norma ISO/IEC 17020/2012 Evaluación de la Conformidad, Requisitos para el funcionamiento de Diferentes Tipos de Organismos que Realizan la Inspección, entre otros.

Dentro de los objetivos del área de talento humano es desarrollar una cultura de relaciones laborales orientada al buen al buen desempeño de sus recursos humanos para alcanzar el objetivo y meta del Organismo, a través de un plan de inducción sistemático que facilite al empleado ajustarse al nuevo puesto de trabajo. Desarrollar un programa de formación profesional de capacitación y actualización de competencias del personal acorde a los puestos que desempeñan., Y desarrollar un sistema de evaluación del desempeño con el propósito de medir el cumplimiento de las atribuciones y funciones de los empleados para contribuir al objetivo y funciones del Organismo, para el cual se cuenta con un plan de motivación e incentivos, orientado a resultados que garanticen el desarrollo y crecimiento profesional.

El Organismo cuenta con un manual de compensaciones y beneficios, cuyo objetivo es atraer y retener a los empleados y contribuir a la identificación con el Organismo, considerando que lo valoran como una oportunidad de trabajo con mayores prestaciones y remuneraciones de las del común del país.

Para alcanzar estos objetivos, OIRSA realiza las siguientes acciones:

- Identifica necesidades de capacitación y elabora un plan de capacitación de acuerdo a estas necesidades.
- Vela por contar con adecuadas instalaciones y condiciones de trabajo.
- Cuenta con un reglamento de conducta.
- Cuenta con un marco normativo y procedimientos que rigen la función de la administración de recursos humanos.
- Establece una política de remuneración con salarios atractivos.
- Cuenta con diversos beneficios para los empleados, tales como.
  - ✓ Beneficios por años de servicios, en escala de 5 en 5, hasta los 30 años.
  - ✓ Derecho a un bono anual, equivalente a un salario
  - ✓ Cobertura de un seguro de vida y médico hospitalario; chequeo médico dos veces al año
  - ✓ Beneficio de uniforme al personal operativo
  - ✓ Ayuda por sepelio, al fallecer alguno de sus padres, hijos o cónyuge.
  - ✓ Sistema de Protección de Empleados
  - ✓ Licencias con goce de salario
  - ✓ Licencias por capacitación y estudios formales
  - ✓ Eventos anuales de recreación

Resultado de las estrategias implementadas por OIRSA, para conservar el talento humano se observa que la empresa tiene:

- Baja rotación de personal, de menos del 5% en los últimos dos años.
- Personal altamente capacitado
- Bajos niveles de ausentismo.

Apoyar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal demuestra que la organización se preocupa por el bienestar integral de sus empleados y puede aumentar su satisfacción y lealtad. Entre otros podemos mencionar las oportunidades de desarrollo, capacitación y crecimiento profesional, eso demuestra un compromiso con el avance de los empleados y los motiva a mejorar constantemente. Fomentar un ambiente donde se respeten y valoren las diferencias culturales, de género, de edad y de fondo ayuda a crear un espacio donde todos los empleados se sientan incluidos y valorados.

Ambiente físico y emocional: Proporcionar un espacio de trabajo cómodo, seguro y estimulante puede mejorar el bienestar general de los empleados y su satisfacción laboral.

La colaboración y trabajo entre equipos y departamentos permite aumentar la creatividad, la resolución de problemas y la eficiencia en general. Mantener políticas y prácticas justas, y tomar decisiones transparentes, ayuda a generar confianza y a minimizar la percepción de favoritismo o discriminación.

## **IX. IDENTIFICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS EN FONDOS DE RETIROS, SEGURIDAD SOCIAL Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

### **a. Resultados de Benchmarking Fondos de Retiro**

En otros países se presentan múltiples opciones para que los empleados puedan complementar los beneficios de la seguridad social mediante diversos tipos de planes. Los planes de pensiones, según la vinculación entre los sujetos que participan en el plan, se puede dividir en:

**Planes de pensiones individuales**, los más conocidos por el público en general. Son los que contrata un ciudadano voluntariamente con una entidad de crédito, entidad de carácter financiero o compañía aseguradora que los comercializa.

**Planes de pensiones asociados**, dirigidos a colectivos no empresariales (las aportaciones las hacen los socios de colectivos sin ánimo de lucro, sindicatos o gremios que promueven el plan).

**Planes de retiros de empresas**, destinados a la cobertura de los empleados de una entidad empresa privada.

Los planes de retiros de empresas son prestaciones que brindan las empresas a sus trabajadores en diversos países, complementan o adicionan las pensiones previsionales otorgadas por los sistemas de seguridad social, pueden ser obligatorios, voluntarios o cuasi-obligatorios. Son considerados como un pilar del sistema para la protección económica en la vejez de acuerdo con el Banco Mundial.

Particularmente, los planes ocupacionales de pensiones son los que establece el patrón o grupos de patrones y asociaciones profesionales o laborales de manera separada o conjunta en beneficio de los trabajadores. Estos tipos de planes los administra quien patrocina el plan o alguna entidad independiente, además, las aportaciones del patrón y en su caso, del trabajador, están sujetas a incentivos fiscales.

Los empleados pueden participar, dependiendo de las legislaciones locales sobre la no discriminación y de la forma en que hayan sido diseñados de acuerdo a las decisiones patronales y/o negociaciones sindicales.

Estos fondos son administrados por un comité o junta directiva encargada de establecer y mantener políticas y objetivos para todos los aspectos del fondo, incluyendo la definición de políticas de largo plazo respecto a la tolerancia al riesgo e inversión en activos.

El objetivo principal de estos planes es proveer seguridad en el retiro a sus beneficiarios, actuando exclusivamente por el interés de los beneficiarios del sistema, pero al mismo tiempo traen beneficios a las empresas, como es atraer y retener el talento humano.

Otros objetivos son maximizar el retorno de la inversión dentro de parámetros de riesgos prudenciales y políticas establecidas por el fondo y entes reguladores, así como preservar la sostenibilidad a largo plazo del sistema.

Para alcanzar los objetivos los administradores de los fondos deben establecer un portafolio siguiendo principios de diversificación, administración del riesgo y tasas de retorno competitivas. Los criterios para realizar inversiones por parte de estos fondos son:

- La tasa retorno esperada.
- La calificación de riesgo de los activos.
- La correlación de rentabilidad entre diferentes activos.
- Los objetivos de la inversión y restricciones del sistema (establecimiento de razones de liquidez).
- Proyecciones de flujos de efectivo.

## Cuadro No. 2

### Resumen de Análisis de Benchmarking para fondos de Retiro

Característica de Fondos de retiro	SPE
1. Opción para recibir un pago único o una mensualidad.	Únicamente opción de pago único.
2. Permite al beneficiario trasladar el fondo a otra institución.	No permite movilidad del fondo a otra empresa.
3. Permite acceso a créditos con fondos propios como garantía.	Permite acceso a créditos.
4. Aportes de empleador generalmente del 5% del salario.	Aporte del empleador del 7%.
5. Permiten opción para aumentar el porcentaje de ahorro.	Opción para ahorrar el 10, 12 o 14 por ciento.

#### b. Resultados de Benchmarking sobre seguridad social.

Las transiciones hacia el retiro y la viudez reducen los ingresos ajustados por necesidades y aumentan la probabilidad de pobreza en los hogares con personas mayores. Complementariamente, la situación económica de los individuos durante la vejez se determina parcialmente en el período precedente al retiro del mercado laboral, ya que es durante la actividad económica el momento donde las personas generan ahorros (compulsivos y/o voluntarios) para reducir los efectos negativos de la caída de ingresos propia del retiro laboral.

El riesgo de caer bajo la línea de pobreza y su incidencia se incrementa, a medida que aumenta la edad de las personas y la probabilidad de que se retiren del mercado de trabajo, como consecuencia de la potencial reducción de los ingresos laborales. En muchos casos, esta reducción de ingresos no se da en la práctica, debido a la existencia de otros mecanismos de generación de los mismos, o a que los adultos mayores conviven con otros miembros de su familia que logran mantener los ingresos de los hogares en niveles superiores a los de pobreza. Ello junto con la



baja disposición, y en muchos casos baja capacidad de ahorro, motiva a que la mayoría de los países cuenten con algún tipo de política pública de protección de ingresos de los adultos mayores. Estas políticas públicas, diseñadas e implementadas o reguladas por el Estado, en general pueden tomar dos formas según el principal objetivo que persigan y, en consecuencia, su diseño en términos de esquemas de financiamiento y selección de beneficiarios.

Los programas cuyo principal objetivo es suavizar el ingreso de los trabajadores durante el ciclo de vida suelen ser diseñados a partir de una concepción contributiva. En estos casos el financiamiento proviene de aportes y contribuciones sobre la masa salarial, que a su vez generan derechos a los trabajadores de percibir un beneficio luego del retiro de la actividad laboral. Este tipo de programa suele denominarse genéricamente como sistemas de seguridad social o pensiones contributivas.

Los objetivos centrales de los sistemas de seguridad social en general, son suavizar el nivel de ingreso durante el ciclo de vida de los individuos, a partir del reemplazo de sus ingresos laborales luego del retiro, y reducir la incidencia de la pobreza entre aquellos de edad avanzada, mientras que una visión intermedia de estos planteos propone utilizarlos para mejorar la distribución intergeneracional de la riqueza. La capacidad de una persona de disponer de bienes en general constituye un elemento central de la calidad de vida en la vejez.

En general, estos sistemas establecen requisitos mínimos de edad de retiro y cantidad de años de contribución, particularmente si se incluyen cláusulas de beneficio mínimo en el diseño. Si bien el financiamiento de este modelo en su versión pura depende exclusivamente de su recaudación, su efectividad para cumplir sus objetivos depende de las condiciones del mercado laboral, que limita expandir la cobertura más allá del sector de trabajadores formales. Es decir, la historia laboral de las personas – particularmente su densidad de contribuciones – define su elegibilidad como beneficiario.

El desempeño de los sistemas de pensiones, tanto contributivos como no contributivos, se evalúa considerando tres criterios: (i) la cobertura, entendiendo como tal el acceso a beneficios por parte de los adultos mayores –en particular aquellos más vulnerables económicamente- y de tratarse de esquemas contributivos, de los trabajadores que deberían estar generando derechos futuros; (ii) la adecuación de beneficios, esto es, que el valor de los haberes recibidos por los beneficiarios sea suficiente para cumplir los objetivos planteados; y (iii) la sustentabilidad, tanto actuarial, fiscal como económica, es decir que la sociedad en general, y el Estado en particular en relación a las responsabilidades que asuma en la gestión del sistema, estén en condiciones de cumplir con los compromisos financieros que el sistema imponga en el corto, mediano, y largo plazo.

El desafío central de quienes diseñan e implementan estos programas es encontrar equilibrios política y socialmente aceptables, con programas que respondan a los objetivos de política a través de definiciones sobre la selección de beneficiarios; la formulación del beneficio monetario; la institucionalidad de la administración de los recursos y gastos; y la forma de financiamiento y sustentabilidad.

Todos los países de América Latina y el Caribe cuentan con sistemas de pensiones con el fin de lograr los objetivos de sustitución de ingresos y reducción de pobreza planteados. Sin embargo, existe una gran heterogeneidad entre los mismos, tanto en relación a su desarrollo histórico como a sus características y funcionamiento actual.

De acuerdo con Mesa-Lago (1978), los países de la región pueden ser clasificados en tres grupos según el origen y nivel de desarrollo de sus sistemas de seguridad social: pioneros, intermedios y tardíos.

El grupo de pioneros se encuentra compuesto por aquellos países que introdujeron sus sistemas durante las primeras tres décadas del siglo XX: Argentina, Brasil,

Chile, Cuba y Uruguay. Durante dicho período los sistemas de pensiones comenzaron protegiendo a los grupos ocupacionales o sectores de la fuerza laboral más organizados, generalmente de manera sindical y vinculados al Estado. Posteriormente fueron incorporados los sectores más amplios y menos poderosos. Una de las características de estos sistemas fue la expansión de la cobertura de manera gradual y fragmentada a través de la creación de fondos específicos para distintos grupos ocupacionales (Mesa-Lago y Bertranou, 1998).

La ausencia de coordinación entre subsistemas en términos de cobertura y condiciones de adquisición de derechos y prestaciones, implicó que estos países mantuvieran los regímenes más estratificados de la región.

El grupo intermedio de países introdujo sus primeros programas de pensiones entre los años cuarenta y cincuenta. Este conjunto se encuentra integrado por Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú y Venezuela. Los sistemas de seguridad social de este grupo de países nacieron con un menor grado de estratificación en relación a los pioneros debido a que los mismos no se originan en demandas sectoriales de grupos de trabajadores sino en iniciativas gubernamentales que buscaban construir un modelo de Estado de Bienestar replicando instituciones existentes en países de Europa occidental.

Finalmente, al grupo de países tardíos lo integran El Salvador, Haití, Honduras, Guatemala, Nicaragua y República Dominicana. En estos países, los programas de seguridad social fueron iniciados durante los decenios de los sesenta y setenta. Se trata de esquemas generalmente reducidos en términos de cobertura y financiamiento, con importantes niveles de exclusión para los trabajadores que no pertenecen al sector público o a los sectores más dinámicos de la economía. También es posible incluir a los países del Caribe no latino, dado que adquirieron su independencia entre los años setenta y ochenta y fueron los últimos en introducir sus sistemas de seguridad social. En términos generales, este grupo mantiene los sistemas más unificados y uniformes de la región.

La mayoría de los sistemas de pensiones de la región surgió bajo un esquema de financiamiento contributivo. Este tipo de sistema de financiamiento establece mecanismos de contribución por parte de la población laboralmente activa, que se destina al financiamiento del beneficio en el momento de retiro, sea mediante transferencias inmediatas (régimenes de reparto) o un esquema de ahorro (régimenes de capitalización).

Por tal motivo, los requisitos de elegibilidad se encuentran vinculados con la historia contributiva de los trabajadores, en tanto aquellos individuos que contribuyen adquieren el derecho a recibir los beneficios. Así, el mecanismo contributivo opera no sólo como esquema de financiamiento, sino como herramienta de focalización, ya que permite identificar a los potenciales beneficiarios del programa entre quienes han tenido un ingreso a lo largo de su vida activa que debe ser sustituido por una pensión en la etapa pasiva.

Este mecanismo de financiamiento, y por tanto de focalización, se encuentra inevitablemente sujeto a riesgos vinculados con las restricciones del mercado de trabajo que afectan la evolución de las historias laborales, y que pueden producir dificultades fiscales y de cobertura si el esquema no está bien diseñado para la realidad del mercado de trabajo en un contexto de elevada informalidad laboral.

Dado que el régimen financiero en que se basaron durante la mayor parte de su historia los sistemas de pensiones de América Latina es de reparto, la sustentabilidad financiera (ingresos/gastos) se encuentra en función de dos factores: el nivel de las contribuciones (dependientes del salario y de las alícuotas establecidas) y de la relación entre trabajadores activos aportantes y personas retiradas beneficiarias (dependientes de las tasas de actividad y la dinámica demográfica de la sociedad en cuestión).

Los sistemas de reparto existentes en la mayoría de los países pioneros e intermedios fueron diseñados con criterios muy optimistas en cuanto a las tasas de dependencia funcional (esto es, cuantos aportantes por beneficiario podían esperarse), por lo que mostraron sus primeros síntomas de crisis a medida que maduraban y el número de beneficiarios aumentaba.

La historia de los sistemas de pensiones de cada uno de estos países es la de un proceso en el que en forma gradual se fueron aumentando las contribuciones, reduciendo los beneficios esperados y restringiendo el acceso a los mismos, como mecanismos utilizados para mejorar el equilibrio financiero en el corto y mediano plazo.

Estas reformas restrictivas han sido casi siempre muy dificultosas en términos políticos, y en algunos casos también en su dimensión social, ya que como consecuencia de las mismas quedaban excluidos del sistema grupos de trabajadores que no tendrían acceso a los beneficios dados los nuevos requisitos más estrictos.

Finalmente, la situación fiscal de los países de la región fue compleja durante buena parte de los años ochenta y noventa, con lo cual la capacidad de los Estados para financiar los déficits temporales o estructurales de los sistemas previsionales era muy limitada.

Estas reformas, además de incorporar nuevas restricciones en el acceso a beneficios, tales como aumentos en la edad mínima para pensionarse, o de años de aportes o servicios requeridos para acceder a beneficios mínimos, introdujeron componentes de capitalización individual en los programas que resultaban en una reducción de los beneficios esperados, además de una transferencia desde el Estado a los individuos de algunos de los riesgos vinculados con la volatilidad de los mercados de trabajo y financieros. El impacto de estas reformas fue importante en relación a la sustentabilidad de mediano y largo plazo.

Desde su origen, los sistemas de pensiones en América Latina tuvieron serias dificultades para incluir a la mayor parte de la población, tanto activa como de adultos mayores. El origen de este problema se encuentra en el alto grado de informalidad laboral que se registra en los países de la región, sumado al carácter contributivo que los esquemas han mantenido durante buena parte de su historia.

Las distintas reformas paramétricas implementadas durante el siglo XX, así como las adoptadas en los años ochenta y noventa, orientadas a mejorar la sustentabilidad financiera de los sistemas pensionales, en muchos casos implicó la adopción de criterios de acceso más restrictivos y, en consecuencia, menor cobertura.

Diversos estudios señalan que, en asociación a los riesgos del ciclo de vida, la edad avanzada es un factor claro de caracterización de la pobreza (Sánchez, 2000). En otras palabras, la edad se constituye en una condición de fragilidad en la que los individuos pueden descender bruscamente del nivel de subsistencia al de pobreza con más facilidad que en otras etapas de la vida (Woolf, 1989).

La tasa bruta de reemplazo de las pensiones muestra el nivel de las pensiones en el momento de la jubilación en relación con los ingresos durante la vida laboral. Para trabajadores con ingresos promedio, la tasa bruta de reemplazo promedio es de 62% en los 26 países de ALC. Existe, sin embargo, una variación significativa entre los países. En el extremo inferior, República Dominicana, Haití, México y Surinam ofrecen tasas de reemplazo futuras de menos del 30% para personas que empezaron a trabajar hoy con ingresos promedio a lo largo de sus carreras. Ecuador y Paraguay, situados en el extremo superior, ofrecen tasas de más del 90%. Otros países con altas tasas de reemplazo proyectadas (entre el 75% y el 80%) son Argentina, Costa Rica y Panamá.

La tasa neta de reemplazo se define como el derecho a pensión individual neto dividido por los ingresos netos anteriores a la jubilación, tomando en cuenta los impuestos sobre los ingresos personales y las contribuciones a la seguridad social pagadas por los trabajadores y por los pensionados. La definición y la medición de las tasas netas de reemplazo son las mismas que para las tasas brutas de reemplazo

El sistema de impuestos personales juega un papel importante en la tasa de dependencia en la vejez. Con frecuencia, los pensionados no pagan las contribuciones de seguridad social. Los impuestos sobre los ingresos personales son progresivos, y los derechos de pensión son usualmente más bajos que los ingresos antes de la jubilación. En ese sentido, el promedio de la tasa de los impuestos sobre los ingresos de la pensión es generalmente menor que la tarifa de impuestos sobre el ingreso devengado. Además, la mayoría de los sistemas de impuestos sobre los ingresos dan un tratamiento preferencial a los ingresos pensionales o a los pensionados, otorgando exenciones adicionales o créditos a las personas mayores.

### Cuadro No. 3

#### Resumen de Análisis de Benchmarking para Sistemas de Seguridad Social

<b>Sistemas de Seguridad Social Otros Países</b>	<b>Nicaragua</b>
1. Edad de retiro entre 55 y 67 años.	Edad de retiro 60 años.
2. En Latinoamérica, cobertura promedio de 45% de los trabajadores activos.	26% de población económicamente activa afiliada al INSS.
3. Tasa de remplazo promedio en 26 países de América Latina y el Caribe de 62%.	Entre 31 y 80%.
4. En mayoría de países las pensiones están exentas de impuestos.	Pensiones exentas de impuestos.
5. En algunos países se cuenta con seguro contra desempleo.	No existe ayuda para el desempleo.

### **c. Resultados de Benchmarking sobre administración de recursos humanos en empresas.**

El reclutamiento, la selección, la contratación e inducción eficiente es parte de las funciones que realizan los ejecutivos a cargo del departamento de Talento Humano.

El departamento de Capital Humano, de las empresas tienen entre otras funciones, propiciar un clima organizacional positivo, de relaciones interpersonales amenas, sinceras y proactivas. Las habilidades blandas (soft skills) son los atributos que permiten una comunicación efectiva y productiva en el entorno laboral.

Capacitación y desarrollo: Identificar las necesidades de capacitación de los empleados, para diseñar planes de carrera y sucesión.

Gestión del desempeño; contar con un sistema para evaluar el rendimiento de los empleados, proporcionar retroalimentación constructiva, para definir objetivos y metas.

Diseñar y administrar los sistemas de compensación, salarios y beneficios para garantizar una remuneración justa y competitiva para los empleados, incluye; bonificaciones, incentivos, seguros de salud entre otros.

El departamento de Talento humano, dentro de sus funciones es velar por el cumplimiento de Normas y procedimientos internos y que se cumplan las leyes y regulaciones relacionadas con el empleo, normas de seguridad laboral y normas de conducta.

Los objetivos de un departamento de Recursos Humanos (RRHH) pueden variar según el tamaño de la organización y sus necesidades específicas y circunstancias, en general, suelen incluir una combinación de los siguientes aspectos:



**Gestión del Talento:** Identificar, atraer, reclutar y retener a los mejores talentos para la organización. Esto implica la creación de estrategias para encontrar candidatos adecuados, realizar procesos de selección efectivos y gestionar la incorporación exitosa de nuevos empleados.

**Desarrollo y Formación:** Facilitar el desarrollo profesional y personal de los empleados a través de programas de capacitación, oportunidades de aprendizaje y desarrollo de habilidades. El departamento de RRHH se encarga de diseñar planes de formación que mejoren el desempeño individual y colectivo.

**Gestión del Desempeño:** Establecer sistemas de evaluación del desempeño que permitan medir y mejorar la contribución de los empleados a los objetivos de la organización. Esto incluye la definición de metas claras, el seguimiento regular del progreso y la retroalimentación constructiva.

**Compensación y Beneficios:** Diseñar políticas de compensación y beneficios que sean competitivas en el mercado laboral y alineadas con los logros y las contribuciones de los empleados. Esto incluye la gestión de salarios, bonificaciones, prestaciones y otros incentivos.

**Gestión del Cambio:** Ayudar a la organización a adaptarse a cambios internos y externos. Esto puede incluir reestructuraciones, fusiones, adquisiciones o cualquier otro tipo de cambio organizativo. El departamento de RRHH desempeña un papel crucial en la comunicación, la gestión del impacto en los empleados y la facilitación de la transición.

**Clima Laboral:** Fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo. Esto implica la promoción de la diversidad, la inclusión y la equidad, así como la resolución de conflictos y la promoción de buenas relaciones laborales.

**Gestión de Recursos Humanos:** Administrar y optimizar procesos internos relacionados con los empleados, como la gestión de nóminas, la administración de expedientes, la política de vacaciones y otros aspectos operativos.

**Planificación Estratégica de RRHH:** Colaborar con la alta dirección para diseñar estrategias a largo plazo que aseguren la alineación de la gestión de recursos humanos con los objetivos y metas de la organización.

**Cumplimiento Legal y Regulatorio:** Garantizar que la organización cumpla con todas las leyes laborales, regulaciones y normativas aplicables, evitando posibles litigios y sanciones.

**Desarrollo de Liderazgo:** Identificar y desarrollar líderes internos, brindándoles oportunidades para crecer y asumir roles de mayor responsabilidad dentro de la organización.

Para hacer cumplir con sus objetivos de retención de talento y asegurar el bienestar futuro de los empleados, se han identificado las siguientes mejores prácticas en prestación de beneficios:

**Automatización de Procesos:** Utilizar sistemas y software de gestión de recursos humanos para automatizar tareas repetitivas como la administración de nóminas, seguimiento de tiempo, gestión de expedientes y procesos de reclutamiento. Esto permite liberar tiempo para actividades más estratégicas.

**Análítica de Recursos Humanos:** Utilizar herramientas de análisis de datos para obtener información sobre el desempeño de los empleados, la retención, la satisfacción laboral y otros aspectos clave. Estos datos pueden ayudar a tomar decisiones más informadas y a identificar áreas de mejora.

**Formación en Línea y E-Learning:** Ofrecer programas de formación en línea y plataformas de e-learning para que los empleados puedan acceder a capacitación y desarrollo en cualquier momento y lugar, lo que facilita el aprendizaje continuo.

**Retroalimentación Continua:** Fomentar una cultura de retroalimentación constante, en la que los empleados reciban retroalimentación regular sobre su desempeño y tengan la oportunidad de expresar sus ideas y preocupaciones.

**Mentoría y Coaching:** Implementar programas de mentoría y coaching que ayuden a los empleados a desarrollar sus habilidades y avanzar en sus carreras, al tiempo que fomentan relaciones interpersonales sólidas.

**Flexibilidad Laboral:** Ofrecer opciones de trabajo flexible, como trabajo remoto o horarios flexibles, para adaptarse a las necesidades cambiantes de los empleados y mejorar el equilibrio entre trabajo y vida personal.

**Evaluación 360 Grados:** Realizar evaluaciones de desempeño que involucren a múltiples perspectivas, incluyendo a supervisores, compañeros y subordinados, para obtener una imagen más completa del desempeño de un empleado.

**Diversidad e Inclusión:** Implementar programas y políticas que promuevan la diversidad y la inclusión en la fuerza laboral, lo que puede llevar a una mayor innovación y un ambiente laboral más enriquecedor.

**Planificación de Sucesión:** Identificar y desarrollar a empleados con potencial de liderazgo para que estén listos para asumir roles de mayor responsabilidad en el futuro.

**Programas de Bienestar:** Ofrecer programas de bienestar que promuevan la salud física y mental de los empleados, como actividades de ejercicio, consejería y recursos para el manejo del estrés.

Comunicación Interna Mejorada: Establecer canales de comunicación efectivos para mantener a los empleados informados sobre los cambios en la organización, los objetivos y los logros.

Revisión de Políticas: Regularmente revisar y actualizar las políticas de recursos humanos para asegurarse de que estén alineadas con las mejores prácticas actuales y las necesidades cambiantes de la organización.

Gamificación en Formación: Utilizar elementos de gamificación para hacer que los programas de formación sean más atractivos y motivadores para los empleados.

#### **Cuadro No. 4**

#### **Resumen de Análisis de Benchmarking en Administración de Recursos Humanos**

<b>Mejores prácticas en recursos humanos</b>	<b>OIRSA</b>
1. Opción para trabajo de jornada reducida para personal mayor.	No cuenta con esa opción.
2. Orientación a personal en finanzas personales.	Ofrece capacitación a sus empleados
3. Atención personalizada a personal próximo a jubilación.	No existe plan especial para personal próximo a jubilación.

## **X. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Para presentar los resultados de la evaluación sobre la efectividad del SPE, se evalúan las perspectivas de los beneficiarios del sistema con base a sus expectativas con relación a las condiciones en que se da su retiro de la institución.

### **1. Perspectivas de resultados para empleados que se retiran en edad de jubilación.**

De acuerdo con la encuesta realizada, la edad promedio de los beneficiarios del SPE es de 36.6 años. Entre los beneficiarios de OIRSA, los que tendrían mayor posibilidad de retirarse de OIRSA con fines de jubilación serían los empleados mayores de 50 años, los cuales corresponden a 2 personas (4%) dentro del grupo de encuestados.

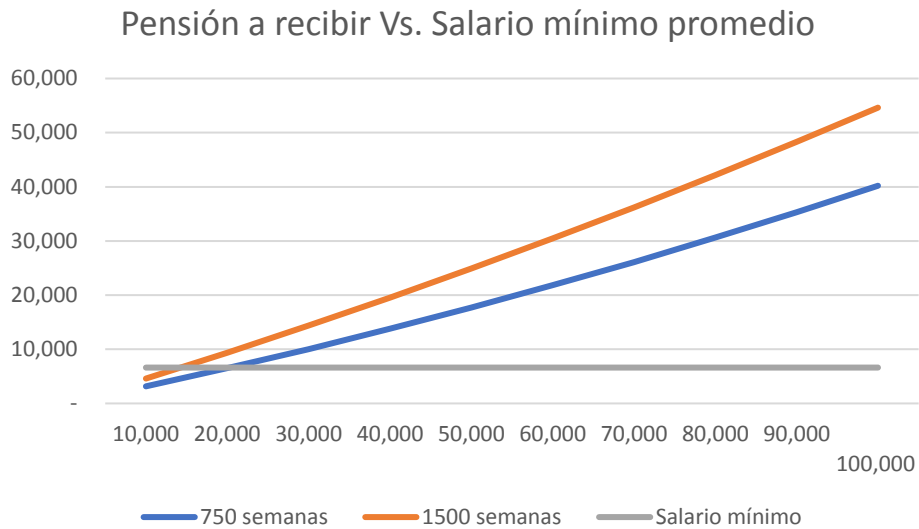
De acuerdo a sus características, las expectativas de este grupo son de contar con unos ingresos al retirarse que le permitan conservar su nivel de vida y consumo.

Los resultados de este estudio, muestran que el porcentaje de salario a recibir varía del 31.5% al 55.6% de su salario final, dependiendo del número de semanas cotizadas.

#### **Pensión a recibir Vs. Salario mínimo promedio**

Al evaluar la pensión a recibir por los empleados de OIRSA contra el salario mínimo promedio nacional de Nicaragua, se observa que para el límite inferior de 750 semanas cotizadas, recibirán una pensión mayor o igual al salario mínimo nacional de 6,622.47 córdobas los empleados que devengan un salario mayor a 21,023.71 córdobas, mientras que en el caso de los empleados con 1,500 semanas cotizadas, recibirán pensiones superiores al salario mínimo los que devenguen salario de 14,396.67 córdobas o superior.

## Gráfico No. 7



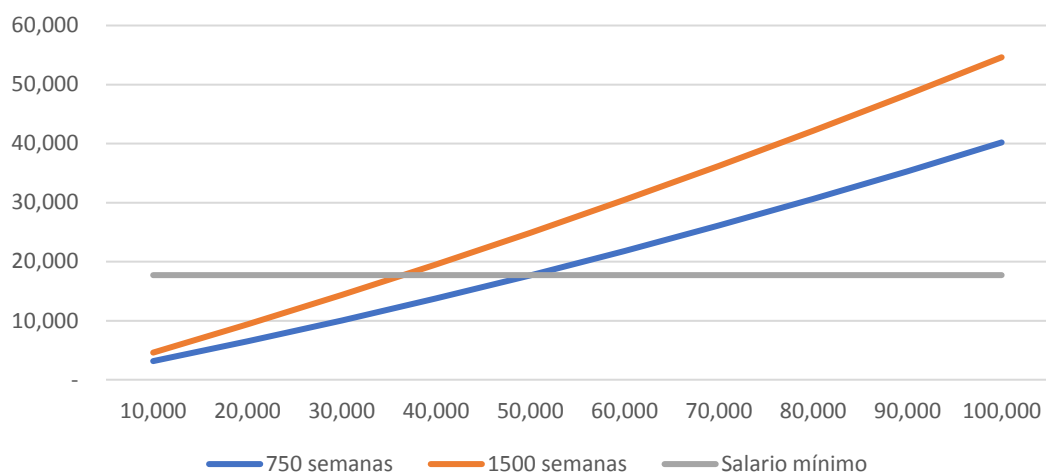
El cálculo del monto de la pensión a recibir, se calcula multiplicando el porcentaje del salario a recibir (calculado mediante metodología de cálculo establecida por el INSS, ( presentada en el Anexo 2) multiplicado por el salario promedio final.

### Pensión a recibir Vs. Canasta Básica

Por otro lado, al evaluar la pensión a recibir por los empleados de OIRSA contra el costo de la canasta Básica, se observa que para el límite inferior de 750 semanas cotizadas, recibirán una pensión mayor o igual al costo de la canasta básica fijado en 17,714.91 córdobas, al cierre de diciembre del año 2022, los empleados que tengan un salario mayor a 56,237.82 córdobas, mientras que en el caso de los empleados con 1,500 semanas cotizadas, recibirán pensiones superiores al salario mínimo los que tengan salario de 38,510.68 córdobas o superior.

## Gráfico No. 8

### Pensión a recibir Vs. Canasta Básica



Como beneficio de participar en el SPE, dependiendo de su antigüedad, estos empleados recibirían al retirarse las cantidades que se presentan en el cuadro N°5 a continuación.

## Cuadro No. 5

### Monto estimado a recibir por beneficiarios del fondo (Cantidades en córdobas)

Salario	Antigüedad en años					
	5	10	15	20	25	30
10,000	96,433	223,311	390,244	609,878	898,852	1,279,057
20,000	192,866	446,621	780,488	1,323,021	1,797,705	2,558,113
30,000	289,299	669,932	1,170,731	2,148,164	2,696,557	3,837,170
40,000	385,733	893,242	1,560,975	3,094,704	3,595,410	5,116,227
50,000	482,166	1,116,553	1,951,219	4,172,737	4,494,262	6,395,283
60,000	578,599	1,339,864	2,341,463	5,393,114	5,393,114	7,674,340
70,000	675,032	1,563,174	2,731,706	6,767,493	6,291,967	8,953,397
80,000	771,465	1,786,485	3,121,950	8,308,393	7,190,819	10,232,453
90,000	867,898	2,009,796	3,512,194	10,029,253	8,089,672	11,511,510
100,000	964,332	2,233,106	3,902,438	11,944,502	8,988,524	12,790,566

## **2. Perspectivas de resultados para empleados que se retiran voluntariamente para ir a otro trabajo.**

El segundo grupo a evaluar corresponde a los beneficiarios que se retiran de la empresa para acceder a otra oportunidad de trabajo.

En este caso el fondo, dependiendo de la antigüedad del empleado, brinda oportunidad a los beneficiarios para trasladar sus fondos a una entidad bancaria para continuar ahorrando para su retiro, para emprender un negocio o realizar inversiones en activos de capital.

## **3. Perspectivas de resultados para empleados que se retiran y no tienen trabajo.**

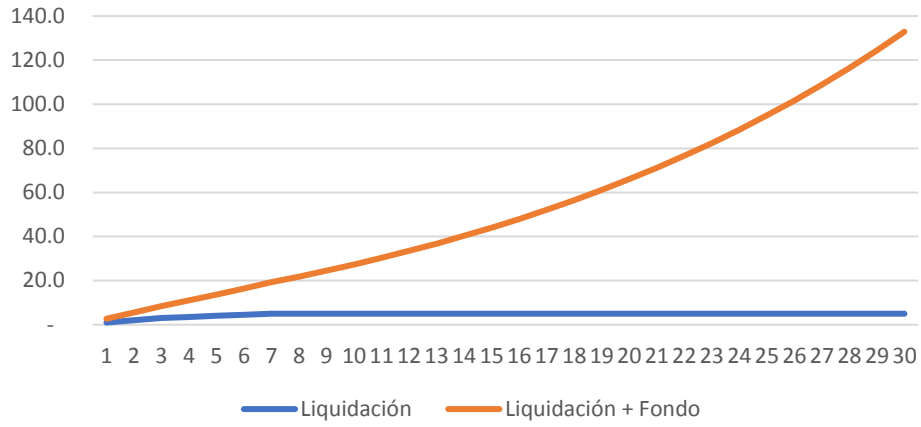
El segundo grupo a evaluar corresponde a los beneficiarios que se retiran de la empresa y que no cuentan con otro trabajo.

En este caso, el principal objetivo de los beneficiarios es contar con recursos necesarios para su subsistencia, mientras consiguen otro empleo. En este sentido, los beneficios del SPE permiten a los empleados contar con beneficios muy por encima de los cinco meses de salario establecidos en los beneficios de ley.



**Gráfico 9**

Meses de salario a recibir en caso de desvinculación



## **XI. CONCLUSIONES**

Evaluando los beneficios que el SPE ofrece a los empleados, se observa que los ahorros e intereses disponibles en el fondo principalmente entre el personal con más de diez años de antigüedad constituyen un importante aporte para los beneficiarios en el caso de tres escenarios contemplados.

En el caso de los que se retiran con fines de jubilación, estos empleados reciben una cantidad de fondos que les permite ya sea cubrir sus necesidades básicas, considerando que enfrentarían una reducción considerable en sus ingresos, así como fondos para la posibilidad de emprender un negocio.

Para el caso de los empleados con más de veinte años de antigüedad, el fondo les daría oportunidad de adquirir algún activo o para adquirir una casa propia.

En el caso de los empleados que se retiran de la empresa antes de su jubilación y que se ven expuesto al desempleo, el SPE les brinda una disponibilidad de efectivo adicional a las prestaciones que reciben de ley, la cual hace una gran diferencia para superar el período de desempleo.

En el caso del personal con quince años o más años de antigüedad, los fondos a recibir les brinda la oportunidad de emprender un negocio.

Para el personal que se retira para acceder a otro empleo, los fondos a recibir le dan la oportunidad de mantenerlo como ahorro para futuro retiro, y en el caso de los empleados con más de quince años de antigüedad les da la oportunidad para adquirir o pagar la prima para la adquisición de una casa propia, o para emprender un negocio.

No obstante, los beneficios indicados anteriormente, el SPE presta las siguientes limitantes u oportunidades de mejora.

1.- En vista de las restricciones normativas y de los estatutos del SPE, así como por el objetivo de salvaguardar la integridad del fondo, los administradores del fondo no pueden invertir en instrumentos de mayor riesgo que ofrecen mayor rentabilidad.

2.- En el caso de los empleados que se retiran ante de su jubilación, no es posible trasladar el beneficio a su nuevo trabajo, quedando bajo su responsabilidad la administración de los fondos.

3.- El fondo ofrece una sola alternativa para los beneficiarios, que es retirar la totalidad de sus fondos, en comparación con mejores prácticas observadas en otros países que ofrece a los empleados la opción de recibir una perpetuidad en lugar de recibir la totalidad de los fondos.

En vista de lo anterior este estudio considera oportuno presentar diversas recomendaciones.

## **XII. RECOMENDACIONES**

El marco legal y los lineamientos establecidos en los estatutos del SPE, no permiten a la administración implementar acciones relacionadas a la búsqueda de inversiones con mayor riesgo y que sean más rentable, igualmente no es posible mantener una relación entre el empleado y el SPE una vez que este deja de trabajar en el organismo.

Adicionalmente la característica del fondo y el nivel de desarrollo de las empresas en Nicaragua, no permiten al empleado mantener beneficios del fondo al trasladarse a otra institución.

En vista de lo anterior, se concluye que los ajustes a realizar para mejorar las perspectivas de los beneficiarios, se tiene que realizar a nivel de la administración de Recursos Humanos.

Las medidas a implementar, están relacionadas al área de capacitación, promoviendo la capacitados a los empleados en los siguientes temas:

- 1.- Importancia del ahorro para la atención es sus necesidades en la vejez
- 2.- Finanzas personales
- 3.- Emprendedurismo
- 4.- Servicios y productos financieros que ofrecen los bancos

Adicionalmente se puede trabajar en convenios con otros organismos e instituciones para que los empleados conozcan sobre las alternativas y diferentes productos con que cuentan para obtener los mayores beneficios por sus fondos.

Los acuerdos institucionales y empresariales podrían referirse a los siguientes temas.

- Presentación a empleados por parte de empresas de servicios financieros, sobre las diferentes oportunidades de inversión y planes de retiro que ofrecen
- Empresas de seguro de vida y seguros médicos que ofrecen productos a personas en edad de retiro.
- Capacitación sobre los beneficios disponibles en materia de seguridad social para que los empleados obtengan máximo provecho.
- Presentaciones de empresas de bienes raíces y urbanizadoras, sobre posibles oportunidades de adquisición de propiedades que le puedan generar ingresos en el futuro.

Con las medidas anteriores se prepararían a los empleados para tomar decisiones adecuadas y obtener el máximo provecho de sus fondos una vez que se retiran del organismo.

### **XIII. BIBLIOGRAFÍA**

Meza Martínez, J. C. (2017). La teoría del ciclo vital de Franco Modigliani: enfoque en los salarios de los trabajadores colombianos. *Questionar: Investigación Específica*, 5(1), 131–140. <https://doi.org/10.29097/23461098.106>

Mesa-Lago, C. (1978) *Social Security in Latin America: Pressure Groups, Stratification and Inequality*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, PA.

Mesa-Lago, C. y F. Bertanou (1998) *Manual de Economía de la Seguridad Social*, Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH), Montevideo, Uruguay.

Instituto BBVA de Pensiones; V Encuesta sobre la Jubilación ( Madrid-2017).

Banco Interamericano de Desarrollo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos y el Banco Mundial.: *Panorama de las Pensiones: América Latina y el Caribe* -

Reglamento de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el retiro, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión - -Última Reforma DOF 25-02-2020 Secretaría General -Secretaría de Servicios Parlamentarios.

Editores, Rafael Rofman, Ignacio Apella, Evelyn Vezza: *Más allá de las pensiones contributivas- catorce experiencias en América Latina – Banco Mundial*;

*Pensiones y jubilaciones México: Situación actual, retos y perspectivas* - Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública. (2017)

*Aportaciones compartidas para pensiones en Colombia, México y Perú: Experiencias y perspectivas – BBVA- Análisis económico- 2012*

Conocimiento y Percepción del Sistema de Ahorro para el Retiro- Encuesta Nacional – CONSAR – SHCP (Secretaria de Hacienda y Crédito Público – Estados Unidos Mexicanos (2013)

Administración de Recursos Humanos – El capital humano de las empresas- Sexta Edición. William B. Werther | Keith Davis

Administración de Recursos Humanos- El capital humano de las organizaciones – Idalberto Chiavenato.

DIRECCION Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS - 5ta. Ed – LUIS PUCHOL-DIAZ DE SANTOS

Normas Internacionales de Contabilidad N°26, contabilización e información Financiera sobre Planes de Beneficios por Retiro. Comité de Normas Internacionales de Contabilidad- Enero 1987.

El Trimestre Económico Vol.LXXX (3) número 323- Julio a Sep. 2014. Pp 549-276 Fondo de Cultura Económico México. Villagómez, F. Alejandro- Distrito Federal, México.

Anuario de Estadística Macroeconómico \* 2022 - Banco Central de Nicaragua (BCN).

Informe Anual 2020- Banco Central de Nicaragua.

Más allá de las Pensiones Contributivas / Rafael Rofman, Ignacio Apella y Evelyn Zezza, editores. Primera edición – Buenos Aires: Banco Mundial 2013.

Estudio sobre un Plan de retiro y otros beneficios para los miembros afiliados al Colegio Médico de Honduras. Por el Prof. Armando Gagoritt

Aportaciones compartidas para pensiones en Colombia, México y Perú:  
Experiencias y perspectivas, Análisis Económico- Madrid, diciembre de 2012. BBVA



## XIV. ANEXOS

### Anexo 1

#### Encuesta a beneficiarios del SPE de OIRSA

Con el objetivo de obtener información sobre los empleados de OIRSA en el período del 24 al 26 de junio del corriente año se realizó encuesta compuesta de 19 preguntas, utilizando la herramienta de encuestas de Google, obteniéndose una participación de 52 de un universo de 70 beneficiarios del SPE, obteniéndose los resultados que se resume a continuación.

#### 1.- Edad:

Rangos	Cantidad	%
23- 30	10	19
31-40	27	52
41-50	13	25
+ 50	2	4

#### 2:- Sexo

Descripción	Cantidad	%
Masculino	35	67.3
Femenino	17	32.7

#### 3.- Estado Civil

Descripción	Cantidad	%
Casado	18	35
Soltero	19	37
Unión libre	14	27
Divorciado	1	1

#### 4.- Nivel de Escolaridad

Descripción	Cantidad	%
Primaria	2	4
Secundaria	11	21
Técnico Superior	7	13
Grado	22	42
Post – Grado	6	12
Maestría	4	7

#### 5.- Casa donde vive es:

Descripción	Cantidad	%
Propia	36	69
Rentada	5	9
Prestada	11	2

#### 6.- Cuantas personas viven en su casa, incluyéndose usted.

Descripción	Cantidad	%
1 hasta 5	39	75
+ de 5 menos hasta 10	12	23
+10	1	2

#### 7.- Cuantas personas depende económicamente de usted?

Descripción	Cantidad	%
De 1 a 3	33	63
De 4 a 6	18	35
Más de 6	1	2

8.- Percibe ingresos adicionales a su salario:

Descripción	Cantidad	%
SI	11	21
NO	41	79

9.- Del personal que recibe ingresos adicionales. cuál es la fuente de ingreso?

Descripción	Cantidad	%
Remesas	2	18
Rentas	2	18
Negocios Propios	4	36
Otros	3	27

10.- Ha cotizado al seguro social nacional?

Descripción	Cantidad	%
SI	40	77
NO	12	23

11.- Conoce la manera de calcular la pensión de vejez?

Descripción	Cantidad	%
SI	10	19
NO	42	81

12.-En que tiene proyectado utilizar su fondo de ahorro que tiene en OIRSA, una vez que llegue a su edad de retiro.

Descripción	Cantidad	%
Iniciar un negocio	41	79
Adquirir bienes inmuebles	7	13
Pagar deudas	0	
Gastos corrientes de consumo	4	8

13.- Qué porcentaje de su salario espera obtener como pensión de jubilación

Descripción	Cantidad	%
0 al 15%	1	2
40% AL 85%	14	27

14.- Por iniciativa propia, cuenta con ahorros o inversiones para cuando ya no labore?

Descripción	Cantidad	%
Si	28	54
No	24	46

15.- A qué edad le gustaría jubilarse y recibir una pensión?

Descripción	Cantidad	%
60 años o antes	33	63.5
61 a 64	9	17
65 años o más	10	19

16.- Cree que con lo que reciba del Fondo de Ahorro más la pensión de INSS puede cubrir sus necesidades durante la jubilación?

Descripción	Cantidad	%
Si	33	63.5
No	9	17
Talvez	10	19

17.- Como va a sustentar sus gastos durante su vejez? De las respuestas recibidas, hay 7 que seleccionaron múltiples respuestas, es decir todas las opciones.

Descripción	Cantidad	%
. De mi pensión	11	22
De mi ahorro personal	5	9
De mi propio negocio	29	56
No especificada	7	13

18.- tiempo de laborar para OIRSA;

Descripción	Cantidad	%
Menos de 1 año hasta 5	23	44
Más de 5 años hasta 10	16	31
Más de 10 años hasta 20	12	23
No válida	1	2

19.- Cuantas semanas tiene cotizada aproximadamente?

Descripción	Cantidad	%
. 0 a 500 semanas	47	90
+ de 500	5	10

## Anexo 2

Metodología para cálculo de pensiones de acuerdo a la normativa de INSS antes y después de las reformas del 2018.

### 1. Antes de la Reforma

Cálculo de pensión con:

Según caso, sí es el 1 o el 2 y sustitúí los datos de las celdas señaladas con flecha (→)

**Caso 1:** Si tu salario promedio alcanzado es **menor o igual** a C\$10,676,34

Salario promedio alcanzado → C\$9,000.00

Semanas cotizadas →	750	150	600
	600	52	11.54
	11.54	1.591	18.36
	18.36	45	<b>63.36</b>

Obtendrás el **63.36%** del salario promedio que alcanzaste, es decir → **C\$5,702.19**

**Caso 2:** Si tu salario promedio alcanzado **es mayor** a C\$10,676,34

Salario promedio alcanzado → C\$40,908.52

Semanas cotizadas →	933	150	783
	783	52	15.06
	15.06	1.15	17.32
	17.32	37	<b>54.32</b>

Obtendrás el **54.32** % del salario promedio que alcanzaste, es decir  **C\$22,220.01**

## 2. Con reforma

Cálculo de pensión con

\*\*\* **la reforma de 2018**, se aplica la misma fórmula independientemente del salario promedio alcanzado.

Salario promedio alcanzado <input type="text"/>	C\$40,908.52
Semanas cotizadas <input type="text"/>	933    150    783
	783    52    15.06
	15.06    1.2    18.07
	18.07    30 <b>48.07</b>

Obtendrás el **48.07** % del salario promedio que alcanzaste, es decir

**C\$19,664.41**

Ninguna pensión puede ser menor al salario mínimo industrial vigente al tramitarse. Si tu resultado es menor a C\$5,338,17, automáticamente ese monto pasa a ser tu pensión. La pensión máxima sigue siendo US\$1,500 o su equivalente en córdobas.