



## SISTEMA DE PENSIONES EN LAS GRANDES EMPRESAS ENERGÉTICAS DEL MUNDO

**Guadalupe Laura Flores Negrete**  
Instituto Politécnico Nacional, Upiita  
[lfnn@yahoo.com](mailto:lfnn@yahoo.com)

**Marisa Olvera Zanella**  
Instituto Politécnico Nacional/ CICS-UST  
[molveraz@gmail.com](mailto:molveraz@gmail.com)

**Olivia Astridd Olvera Zanella**  
Instituto Politécnico Nacional / EST  
[oolveraz@ipn.mx](mailto:oolveraz@ipn.mx)

### Resumen

*Este artículo analiza la estructura, evolución y dinámica financiera de los sistemas de pensiones en las principales empresas petroleras y energéticas globales en 2026. Establecidos históricamente como un pilar fundamental de justicia social y retención de talento, los esquemas de retiro en el sector petrolero han evolucionado desde los modelos tradicionales de beneficio definido hacia configuraciones híbridas y de contribución definida (planes tipo 401k). A partir de una revisión de antecedentes y datos cualitativos de trabajadores veteranos, se examina la correlación entre los robustos paquetes de compensación y sus costos asociados, conceptualizados bajo el fenómeno de la "Jaula de Oro"—caracterizada por un alto estrés ocupacional, aislamiento geográfico, adaptación tecnológica acelerada (IA y gemelos digitales) y desgaste físico. Finalmente, se desglosan las estrategias de inversión institucional utilizadas para capitalizar estos fondos, destacando la diversificación de portafolios fuera del sector energético, la Inversión Basada en Pasivos (LDI) y la reasignación de capital hacia activos renovables para mitigar riesgos actuariales a largo plazo.*

*Palabras Clave: Sistemas de pensiones, Empresas petroleras (Big Oil), Seguridad social, Retención de talento, Estrés laboral, Fondos de inversión institucional, Transición energética.*

El sistema de pensiones a nivel internacional surgió como un gran logro motivacional y de justicia hacia el esfuerzo y entrega de los trabajadores para una empresa. En la actualidad son consideradas como uno de los elementos más atractivos del talento humano, pues

hace que los trabajadores se pongan “la camiseta” de la empresa y trabajen con ahínco teniendo como perspectiva y beneficios en la edad de “adulto mayor”, etapa vulnerable para el ser humano.

A diferencia de otras políticas públicas, como la educación y la salud, la seguridad social es

más reciente al observar el Primer considerando de la parte XIII del Tratado de Versalles del 28 de junio de 1919 del cual se constituye la Organización Internacional del Trabajo (OIT). El sistema de seguridad social y de pensiones contributivo y obligatorio se encuentran a fines del siglo XIX. Los sistemas de pensiones han evolucionado a partir de distintas fases de políticas sociales entre 1883 y 2018, siendo creado en Alemania, en una etapa marcada por los sistemas públicos de pensiones de reparto, que eran obligatorios y contributivos con visión de protección social. ONU (2019).

Otro hito importante para la consolidación de los sistemas de seguro social fue la creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1919, a fines de la Primera Guerra Mundial. La OIT se fundó conforme al principio de que la paz universal solo puede basarse en la justicia social. Además, la OIT estableció y promovió el seguro social como un sistema de protección de los trabajadores, las trabajadoras y sus familias contra ciertos riesgos sociales.

En 1935, bajo el mandato del presidente Roosevelt se aprobó la Ley de Seguridad social en los Estados Unidos, y esa fue la primera normativa legal en que se utilizó el termino seguridad social. En esta ley, el concepto de seguridad social se extiende como una combinación de la seguridad económica y social de los trabajadores.

En 1948 se confirmó el derecho a la seguridad social en la Declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas (artículo 22); allí se estableció que toda persona, como miembro de la sociedad, tiene derecho a la seguridad social. En 1952, el concepto de la seguridad social se consolidó internacionalmente cuando la OIT aprobó el Convenio sobre la seguridad social (norma mínima), en que se incluye la definición de las nueve ramas de la seguridad social. En la actualidad, este convenio contiene varias modificaciones y es una de las normativas internacionales fundamentales para la promoción de los sistemas de seguridad social.

El sistema de seguridad social a nivel esquemático (Figura 1) representa la protección de los trabajadores en ámbitos económicos y no económicos; económicos para proporcionar un ingreso en casos de vejez, discapacidad y sobrevivencia y para asistencia social y medica en edad en cesantía, vejez y discapacidad.

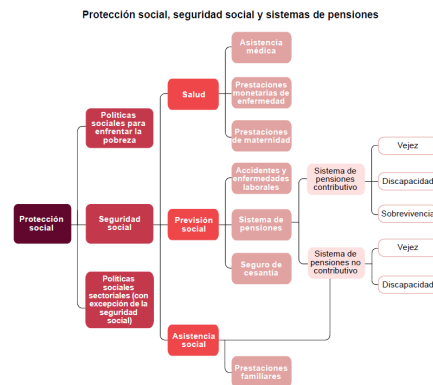


Figura 1. Protección social, seguridad social y sistemas de pensiones. Fuente: ONU (2019)

En base a estos antecedentes las empresas y organizaciones que contraten personal, tienen la obligación de proporcionar la seguridad social y de pensiones a sus trabajadores, conformando estrategias de reserva de fondos para cumplir a largo plazo con los compromisos contraídos con sus colaboradores.

### Caso Empresas Petroleras

El sector petrolero es conocido no solo por sus cifras astronómicas, sino por ofrecer algunos de los paquetes de jubilación más robustos y complejos del mundo corporativo. Estamos en 2026, y aunque el sector enfrenta la transición energética, las "Grandes petroleras" siguen manteniendo sistemas de pensiones altamente competitivos para retener talento especializado.

Las fuentes discrepan sobre la composición exacta de las grandes petroleras actuales, aunque las compañías que se mencionan con mayor frecuencia son consideradas como supergrandes. (Ver figura 2)



1.Saudi Aramco (Arabia Saudita): Líder indiscutible, produce más del 10% del suministro mundial.
2.Rosneft (Rusia): Gigante estatal con alta producción diaria, a menudo líder en producción cotizada.
3.PetroChina (China): Principal productor de China y uno de los mayores a nivel mundial.
4.ExxonMobil (EE.UU.): Una de las empresas privadas grandes de mayor producción.
5.Chevron (EE.UU.): Importante empresas con alta capacidad de extracción.
6.National Iranian Oil Co. (NIOC) (Irán): Empresa pública de alto volumen.
7.Kuwait Petroleum Corporation (Kuwait): Empresa nacionalizada con fuerte capacidad de producción.
8.Shell (Royal Dutch Shell) (Reino Unido/Países Bajos): Una de las petroleras privadas más grandes del mundo.
9.BP (British Petroleum) (Reino Unido): Empresa histórica con amplia producción global.
10.Pemex (México): Paraestatal mexicana con un volumen de producción que la mantiene en el ranking, según destacan medios, refiriéndose a una empresa de Alto Nivel.

Figura 2. Empresas consideradas como supergrandes  
Fuente: Elaboración propia

exponencialmente con la experiencia técnica. Así como existen los beneficios Familiares, como: cobertura médica internacional de primer nivel y subsidios educativos para hijos.

Las Sombras: Sacrificio y Desgaste: Aunque las cifras son tentadoras, la "experiencia de trincheras" de 30 años en estas empresas tiene un costo oculto: la vida de un trabajador petrolero es, para muchos, la definición moderna de una "jaula de oro". Los salarios son excepcionales, pero el costo personal, físico y mental es una factura que se paga a diario. En este 2026, con la industria operando a máxima velocidad y bajo la presión de la transición energética, la realidad en el campo es intensa. Aspectos como el estrés al tener un ritmo de vida con rotaciones y aislamiento; el riesgo físico constante, doble vida psicológica en el trabajo y en su casa ante tanta ausencia; el estrés de producción y clima con la presión de la Gerencia al estar al pendiente de la producción continua de petróleo, y la temperatura en los campos que agotan y nublan el juicio lo que impacta en la salud mental y física en el sueño, hipertensión, diabetes.

## Impacto en la vida del trabajador:

Treinta años en el sector petrolero no son solo una carrera, es un estilo de vida. Basado en testimonios de trabajadores veteranos en 2026, la experiencia se resume en: "Entré en 1996. He visto tres crisis del precio del crudo, pero la empresa siempre me mantuvo. A mis 53 años, puedo jubilarme con un ingreso mensual que supera lo que muchos ganan hoy en día trabajando a tiempo completo."

Existe una Progresión Salarial, ya que los salarios en el sector exploración crecen

## El Sistema de Pensiones en las "Grandes Petroleras"

Según Energy, oil & gas (s.f.), las empresas petroleras suelen operar bajo un sistema híbrido, especialmente en las grandes multinacionales (ExxonMobil, Shell, Chevron, BP) con pensiones tradicionales, de contribución definida y sistemas de pensión estatales.

En cuanto a los Planes de Beneficio Definido (Pensiones tradicionales), estas son comunes en empleados con mucha antigüedad. La empresa garantiza un pago mensual de por vida basado en los



años de servicio y el salario promedio final. Sin embargo, muchas empresas están cerrando estos planes a nuevos empleados.

En lo que respecta a las pensiones de contribución definida la empresa aporta un porcentaje (a menudo hasta el 7% o 10% del salario) si el empleado también ahorra.

Finalmente, en los sistemas estatales (Saudi Aramco), el sistema está ligado a las leyes de seguridad social del país, pero se complementa con planes de ahorro corporativos que suelen ser significativamente superiores al promedio nacional.

## Estadísticas de Pensiones y Retiros

Los montos que reciben los trabajadores de las grandes petroleras tienen diferentes versiones, de acuerdo con los contratos colectivos de trabajo recibiendo una pensión fija, a pago por única cantidad como bono de retiro o de acuerdo a la contribución de la empresa.

Considerando una tasa de Reemplazo, un trabajador que completa 30 años en empresas privadas (como Exxon o Chevron) puede aspirar a una pensión que cubra entre el 60% y el 75% de su último salario anual.

Existe otra opción como son los bonos de Retiro (Lump Sum), como los establecidos en Estados Unidos; en donde muchos trabajadores optan por un pago único al jubilarse. En 2025, se reportaron pagos únicos de retiro para gerentes de nivel medio que superaban los \$1.2 millones de dólares, dependiendo de las tasas de interés corporativas.

Contribución de la Empresa: Mientras que una empresa promedio aporta el 3-4%, las petroleras líderes suelen aportar entre el 6% y el 9% del salario base del trabajador a sus fondos de ahorro.

## Tipos de inversión para contar con los fondos de pensión a trabajadores

Para asegurar que sus expertos reciban pensiones multimillonarias tras 30 años de servicio,

las grandes petroleras (como ExxonMobil, Shell o Saudi Aramco) no guardan el dinero en una cuenta de ahorros común. Operan como verdaderos fondos de inversión institucionales, utilizando estrategias de alta sofisticación que en este 2026 se centran en tres pilares:

1. El Portafolio "Híbrido": Estabilidad y Crecimiento. Las petroleras dividen sus fondos de pensiones para equilibrar el pago inmediato de los jubilados actuales con el crecimiento para los futuros. En 2026, un portafolio típico de una "Gran empresa petrolera" se distribuye así:

Renta Variable (40% - 50%): Invierten agresivamente en el mercado de valores global. Sorprendentemente, sus fondos de pensiones suelen estar muy diversificados fuera del sector energía para evitar el "riesgo de correlación" (si al petróleo le va mal, no quieren que la pensión también sufra).

Bonos Corporativos y Deuda (25% - 30%): Utilizan estrategias de Inversión Basada en Pasivos (LDI). Compran bonos a largo plazo que vencen justo cuando los empleados estrella se jubilan, asegurando que el efectivo esté disponible "justo a tiempo".

Activos Alternativos (15% - 20%): Aquí es donde generan los retornos más altos, invirtiendo en *Private Equity*, bienes raíces de lujo e infraestructura global.

## 2. Inversión en la "Propia Transición"

En 2026, las petroleras han adoptado una estrategia astuta: invertir sus fondos de pensiones en energías renovables. ¿Por qué lo hacen? Las renovables (solar, eólica, hidrógeno) ofrecen flujos de caja muy estables y predecibles a 20 o 30 años, lo cual es perfecto para pagar pensiones. En 2026 los fondos como el de Shell o BP están aumentando su exposición a metales críticos (litio, cobre) mediante fondos de capital privado, sabiendo que la demanda de estos materiales para baterías garantiza retornos sólidos para los jubilados de la próxima década.



3. Gestión de Riesgos: "De-Risking" y Buy-outs. Para las petroleras, tener una deuda de pensiones es un riesgo financiero. Por ello, utilizan dos tácticas de élite:

-Lump Sum Offers (Pagos Únicos): Como vimos con ExxonMobil, la empresa prefiere dar \$2M USD hoy que prometerte un pago mensual por los próximos 30 años. Invierten en modelos actuariales de IA para calcular el momento exacto en que ofrecerte este pago les ahorra dinero a ellos y te da liquidez a ti.

-Pensión Buy-outs: En este 2026, es común que empresas como Shell "vendan" sus planes de pensiones a aseguradoras gigantes (como Prudential o Legal & General). La petrolera paga una prima y la aseguradora se encarga de pagarle a los jubilados, eliminando el riesgo del balance de la petrolera.

Gracias a estas inversiones, un experto que se jubila en 2026 tras 30 años suele recibir un paquete que es el resultado de tres décadas de interés compuesto gestionado por los mejores financieros del planeta.

El sacrificio es inmenso: 30 años de cortisol alto, noches sin dormir y una presión regulatoria asfixiante. Sin embargo, el sistema de inversión de las petroleras garantiza que, al cruzar la meta, el trabajador pase de ser un "empleado del petróleo" a ser un inversionista de élite con la vida resuelta.

## Conclusiones

De acuerdo a la evolución del paradigma de retiro, existe una transición evidente en el diseño de las pensiones de las grandes corporaciones energéticas. Los planes clásicos de *Beneficio Definido* (garantizados vitaliciamente por la empresa) están dando paso a esquemas de *Contribución Definida* (tipo 401k) y modelos híbridos. Esto traslada parte del riesgo de mercado al trabajador, aunque se compensa con tasas de aportación corporativa significativamente superiores al promedio intersectorial (entre el 6% y 9%).

La Paradoja de la "Jaula de Oro" son compensados con robustos paquetes de jubilación, que pueden alcanzar tasas de reemplazo del 60% al 75% o pagos únicos (*Lump Sum*) superiores a los \$2.5 millones de dólares tras 30 años de servicio, operan como un mecanismo de retención masiva. Sin embargo, conllevan un alto costo en salud mental y física. El esquema de rotación (v.g., 14x14 o 28x28) y el aislamiento provocan el fenómeno de la "doble vida" y desorientación cognitiva (*rig brain*), tensionando el entorno familiar y elevando los índices de rotación conyugal.

Es necesario analizar financieramente los riesgos del trabajo en este tipo de empresas para garantizar la viabilidad de los fondos a largo plazo, las empresas operan como inversionistas institucionales de élite. Utilizan la Inversión Basada en Pasivos (LDI) y diversifican sus portafolios en renta variable externa para evitar que una crisis del crudo afecte las pensiones (riesgo de correlación).

Asimismo, aplican tácticas de *De-Risking*, incentivando el retiro por pago único asistido por modelos actuariales de Inteligencia Artificial o externalizando los planes mediante *Pension Buy-outs* con aseguradoras globales.

La Pensión como Ancla en la Transición Energética: En el marco actual, los sistemas de pensiones y los bonos de retención se han convertido en herramientas estratégicas urgentes. Las empresas necesitan retener el conocimiento táctico de los ingenieros veteranos para maximizar la eficiencia operativa actual, mientras paralelamente invierten los mismos fondos de retiro en infraestructuras de la economía verde (hidrógeno, captura de carbono, metales críticos), asegurando flujos de caja estables para las próximas décadas.

## Referencias

- Convenio sobre la seguridad social (norma mínima), 1952 (Núm. 102). Organización Internacional del Trabajo (OIT).



- Energy Oil & Gas. (s.f.). *The 10 biggest oil companies powering the global economy*. Energy, Oil & Gas Magazine. <https://energy-oil-gas.com/news/the-10-biggest-oil-companies-powering-the-global-economy/>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2019). *Evolución y esquemas de los sistemas de seguridad social a nivel internacional* [Informe institucional]. Nueva York: ONU.
- Tratado de Versalles, Parte XIII (Trabajo), 28 de junio de 1919. Constitución de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).