

La compensación variable en el Perú: naturaleza, tratamiento laboral y desafíos en los sistemas de incentivos vinculados al desempeño y a la permanencia

André Castro Arequipaño*
Eric Castro Posadas**

Resumen. – El presente artículo analiza los distintos conceptos -remunerativos y no remunerativos- que pueden otorgarse a los trabajadores como compensación variable, su naturaleza, ventajas tratamiento y retos de los empleadores para su adecuada gestión. La correcta planificación y entrega de estos puede ser beneficioso para ambas partes.

Palabras clave: Conceptos remunerativos y no remunerativos - Compensación variable - Stock options - Incentivos.

Abstract. - This article analyzes the various remunerative and non-remunerative compensation components that may be granted to employees as variable compensation, their nature, benefits, treatment, and the challenges employers face in managing them appropriately. Proper planning and implementation of these incentives can be beneficial for both employers and employees.

Keywords: Remunerative and non-remunerative compensation concepts - Variable compensation - Stock options - Incentives.

* Abogado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con estudios de Segunda Especialidad en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social por la misma casa de estudios. Asociado del área Laboral de Pérez-Llorca. Adjunto de docencia del curso Derecho Laboral II en la Universidad del Pacífico.

** Abogado por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Máster en Recursos Humanos por EAE Business School. Socio del área Laboral de Pérez-Llorca. Profesor de la Facultad de Derecho de la Universidad del Pacífico. Su práctica se centra en relaciones laborales, negociación colectiva, seguridad y salud en el trabajo, inspecciones laborales y procesos judiciales laborales. Reconocido por Chambers Latin America y Legal 500.

I. Introducción

Actualmente, el mercado laboral muestra una tendencia creciente hacia la competitividad empresarial. En este contexto, algunas empresas buscan retener el talento que han formado o incorporado en su organización, mientras que otras procuran atraer talento mediante propuestas laborales y económicas relevantes y disruptivas en el mercado.

Ante este escenario, las primeras suelen estructurar esquemas remunerativos atractivos y beneficiosos para sus trabajadores, que incluyen remuneraciones fijas y variables, así como sistemas de incentivos vinculados al desempeño anual. Entre los principales incentivos se encuentran bonos por productividad o desempeño, incentivos por cumplimiento de metas, *stock options*, *restricted stock units*, *phantom shares*, participaciones adicionales en las utilidades, entre otros. Estos incentivos cumplen una triple función: (i) motivar y compensar a los trabajadores por el trabajo realizado y los objetivos alcanzados; (ii) retener talento mediante planes de compensación atractivos; y (iii) alinear el desempeño de los trabajadores con el cumplimiento de los objetivos empresariales.

No obstante, en los últimos años se ha observado un uso generalizado de estos incentivos en diversos sectores empresariales, lo que ha generado una serie de problemas jurídicos, principalmente laborales y tributarios, en el Perú. Esto se debe a que, al no existir una regulación específica para los sistemas de incentivos, es frecuente que entidades estatales como la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) y/o el Poder Judicial cuestionen su naturaleza remunerativa y las consecuencias que ello implica. Asimismo, este vacío legal genera incertidumbre respecto a los riesgos y contingencias derivados de una implementación incorrecta.

En base a lo señalado, en el presente trabajo analizaremos la naturaleza jurídica de los principales incentivos otorgados por las empresas, así como si resulta aplicable la normativa vigente a dichos conceptos. Del mismo modo, examinaremos el tratamiento laboral de los incentivos más comunes en el mercado laboral, junto con los riesgos y problemas prácticos que surgen de su implementación. Finalmente, propondremos recomendaciones para mitigar dichos riesgos y contingencias durante la incorporación de los incentivos en las estructuras salariales de las empresas.

II. Naturaleza jurídica de los incentivos relacionados con el desempeño de los trabajadores

Con la finalidad de analizar la naturaleza jurídica de los principales incentivos relacionados con el desempeño de los trabajadores que son incorporados por las empresas en sus estructuras salariales, es importante identificar y analizar, de

manera previa, si la normativa vigente resulta aplicable a dichos incentivos. En ese sentido, el presente capítulo, se dividirá en dos (2) partes: (i) por un lado, desarrollaremos el tratamiento de la normativa vigente a los conceptos remunerativos y no remunerativos; y, (ii) por otro lado, analizaremos si dicha normativa resulta aplicable a los principales incentivos relacionados con el desempeño de los trabajadores que son otorgados por las empresas, así como su naturaleza jurídica.

i. Normativa vigente aplicable a los conceptos remunerativos y no remunerativos

El artículo 6 del Decreto Supremo 003-97-TR¹, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, dispone lo siguiente, respecto del tratamiento remunerativo de los diversos conceptos pagados por las empresas:

Artículo 6.- Constituye remuneración para todo efecto legal el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualquiera sea la forma o denominación que tenga, siempre que sean de su libre disposición (...) (el énfasis y subrayado son nuestros).

En efecto, para la normativa laboral peruana, será considerado como remuneración todos los ingresos que perciba el trabajador que cumplan con las siguientes condiciones: (i) que retribuyan los servicios prestados por los trabajadores, es decir, que se abonen por la labor realizada; y, (ii) que sean de libre disposición, lo que implica que no deban tener un propósito o fin específico, sino que el trabajador pueda decidir el destino y finalidad de dichos ingresos.

En esa misma línea, Morillo y Tarazona², así como el equipo de investigación de Soluciones Laborales³, concluyen que todo concepto remunerativo debe cumplir dos requisitos: por un lado, ser contraprestativo, lo que significa que el monto pagado al trabajador sea una retribución directa por los servicios prestados al empleador, en función de la relación de reciprocidad entre la labor realizada y la compensación económica; y, por otro lado, ser de libre disposición, lo que implica que el trabajador tenga la facultad de determinar el destino del dinero recibido.

Asimismo, Pizarro⁴ señala que, según la definición positiva de remuneración, un concepto será considerado remunerativo siempre que (i) se otorgue como contraprestación por los servicios que brinda el trabajador, es decir, lo que recibe por sus servicios; y (ii) sea de libre disposición. Respecto al primer requisito, la

¹ Decreto Supremo 003-97-TR, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral. (27 de marzo de 1997).

² MORILLO, A. & TARAZONA, M. (2025). Principales obligaciones del empleador: un estudio detallado. Gaceta Jurídica, pp. 41-42.

³ SOLUCIONES LABORALES (2024). Obligaciones del empleador en torno a la remuneración y beneficios sociales. Soluciones Laborales, (202), pp. 64-65.

⁴ PIZARRO, M. (2018). La remuneración: enfoque legislativo, jurisprudencial y doctrinario. Gaceta Jurídica, pp. 34-35.

autora precisa que el carácter contraprestativo debe entenderse como la compensación por la prestación efectiva del trabajo o por haber puesto su fuerza laboral a disposición del empleador, lo cual ha sido validado por la Corte Suprema y el Tribunal Constitucional. Sobre el segundo requisito, indica que se refiere a la facultad del trabajador para destinar la retribución percibida a los fines que considere más convenientes.

Como se aprecia, tanto la normativa vigente como la doctrina y jurisprudencia peruana conceptualizan la remuneración como aquel concepto dinerario o en especie otorgado al trabajador como contraprestación por sus servicios y sobre el cual tiene plena disposición para decidir su uso. Por ello, bajo esta definición, cualquier concepto percibido por el trabajador que sea contraprestativo y de libre disposición será considerado remunerativo, conforme a lo dispuesto por la normativa y jurisprudencia vigente.

En contraparte, la normativa laboral ha señalado taxativamente cuáles son los conceptos que no cuentan con naturaleza remunerativa. Específicamente, los artículos 6 y 7 de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral disponen lo siguiente:

Artículo 6.- (...) No constituye remuneración computable para efecto de cálculo de los aportes y contribuciones a la seguridad social así como para ningún derecho o beneficio de naturaleza laboral el valor de las prestaciones alimentarias otorgadas bajo la modalidad de suministro indirecto.

Artículo 7.- No constituye remuneración para ningún efecto legal los conceptos previstos en los Artículos 19 y 20 del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 650 (el énfasis y subrayado son nuestros).

Por un lado, el artículo 6 señala que no serán considerados como remunerativas las prestaciones alimentarias otorgadas bajo la modalidad de suministro indirecto. Por otro lado, el artículo 7 señala que los conceptos listados en los artículos 19 y 20 del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 650⁵ (en adelante, "TUO de la Ley de CTS") serán considerados como no remunerativo para todo efecto legal.

Al respecto, los artículos 19 y 20 del TUO de la Ley de CTS listan los siguientes conceptos como no remunerativos:

Artículo 19.- No se consideran remuneraciones computables las siguientes:

- a) Gratificaciones extraordinarias u otros pagos perciba el trabajador ocasionalmente, a título de liberalidad del empleador o que hayan sido materia de convención colectiva, o aceptadas en los procedimientos de conciliación o mediación, o establecidas por resolución de la Autoridad

⁵ Decreto Supremo 001-97-TR, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo 650, Ley de Compensación por Tiempo de Servicios. (1 de marzo de 1997)

Administrativa de Trabajo, o por laudo arbitral. Se incluye en este concepto a la bonificación por cierre de pliego;

- b) Cualquier forma de participación en las utilidades de la empresa;
- c) El costo o valor de las condiciones de trabajo;
- d) La canasta de Navidad o similares;
- e) El valor del transporte, siempre que esté supeditado a la asistencia al centro de trabajo y que razonablemente cubra el respectivo traslado. Se incluye en este concepto el monto fijo que el empleador otorgue por pacto individual o convención colectiva, siempre que cumpla con los requisitos antes mencionados;
- f) La asignación o bonificación por educación, siempre que sea por un monto razonable y se encuentre debidamente sustentada;
- g) Las asignaciones o bonificaciones por cumpleaños, matrimonio, nacimiento de hijos, fallecimiento y aquellas de semejante naturaleza. Igualmente, las asignaciones que se abonen con motivo de determinadas festividades siempre que sean consecuencia de una negociación colectiva.
- h) Los bienes que la empresa otorgue a sus trabajadores, de su propia producción, en cantidad razonable para su consumo directo y de su familia;
- i) Todos aquellos montos que se otorgan al trabajador para el cabal desempeño de su labor, o con ocasión de sus funciones, tales como movilidad, viáticos, gastos de representación, vestuario y en general todo lo que razonablemente cumpla tal objeto y no constituya beneficio o ventaja patrimonial para el trabajador;
- j) La alimentación proporcionada directamente por el empleador que tenga la calidad de condición de trabajo por ser indispensable para la prestación de los servicios, las prestaciones alimentarias otorgadas bajo la modalidad de suministro indirecto de acuerdo a su ley correspondiente, o cuando se derive de mandato legal.

Artículo 20.- Tampoco se incluirá en la remuneración computable la alimentación proporcionada directamente por el empleador que tenga la calidad de condición de trabajo por ser indispensable para la prestación de los servicios, o cuando se derive de mandato legal” (el énfasis y subrayado son nuestros).

Como se aprecia, la normativa señala de manera expresa y taxativa cuáles son los conceptos que, de ser otorgados por las empresas, no serán considerados remunerativos.

Al respecto, Pizarro⁶ indica que los conceptos no remunerativos listados en los artículos 19 y 20 del TUO de la Ley de CTS se agrupan en tres categorías: (i) aquellos excluidos por su propia naturaleza; (ii) aquellos que, pese a ser remunerativos, han sido excluidos por disposición normativa; y (iii) aquellos que pueden calificar como remunerativos o no remunerativos, según las condiciones bajo las cuales se otorguen.

Respecto al primer grupo, la autora menciona ejemplos como las condiciones de trabajo, las liberalidades y las gratificaciones extraordinarias, así como las asignaciones conmemorativas, considerando que no tienen naturaleza remunerativa y, por lo tanto, se encuentran debidamente excluidas por la normativa. En el segundo grupo, incluye cualquier tipo de participación en las utilidades de la empresa y las prestaciones alimentarias otorgadas mediante suministro indirecto, las cuales, a pesar de tratarse de conceptos contraprestativos y, por ende, remunerativos, han sido excluidos legalmente por disposición normativa.

Finalmente, en el tercer grupo, se consideran las gratificaciones extraordinarias originadas en convenios colectivos o fuentes análogas, el valor del transporte condicionado a la asistencia al centro de trabajo, las asignaciones con fines educativos y los bienes de producción propia de la empresa entregados a los trabajadores. Estos conceptos pueden ser calificados como remunerativos o no remunerativos, dependiendo de las condiciones bajo las cuales sean otorgados⁷.

En suma, la normativa laboral vigente establece que los conceptos remunerativos deben tener naturaleza contraprestativa y ser de libre disposición; mientras que los conceptos no remunerativos se encuentran listados de manera taxativa en los artículos 19 y 20 del TUO de la Ley de CTS. Cabe destacar que, respecto de estos últimos, la normativa los considera no remunerativos, aun cuando en algunos casos presentan una naturaleza meramente contraprestativa y, por tanto, remunerativa.

ii. Naturaleza jurídica de los principales incentivos relacionados con el desempeño presentes en el mercado laboral peruano

Lo señalado previamente nos permite definir el concepto de remuneración, así como los conceptos no remunerativos contemplados en la normativa vigente, lo cual contribuye con nuestro análisis, ya que con esta intentaremos definir el carácter remunerativo o no remunerativo de los principales incentivos

⁶ PIZARRO, M. (2018). Ob. cit., p. 72.

⁷ Ibid., pp. 72-110.

relacionados con el desempeño presentes en el mercado laboral peruano que son otorgados por las empresas a sus trabajadores.

Dentro de los principales incentivos presentes en el mercado laboral, encontramos a los siguientes:

A. Los programas de *stock options*

Son esquemas de incentivos planificados y ofrecidos a los trabajadores con el objetivo de establecer condiciones y requisitos que deben cumplir para adquirir el derecho a obtener acciones de la empresa.

Según Gomez, dichos programas buscan generar que los trabajadores realicen mayor esfuerzo laboral para cumplir con los objetivos de la Empresa, así como promueven la permanencia de los trabajadores en la Empresa al tratarse de planes o programas de mediano plazo.

A modo de complemento, Lujan⁸ señala que estos programas “(...) *pueden definirse descriptivamente como una modalidad de incentivo (...) consistente en la concesión al trabajador (...) del derecho a comprar (...), transcurrido el plazo determinado en el plan, acciones de la Empresa a un precio también prefijado en aquel que, usualmente, coincide con el precio de cotización de la acción en bolsa*” (el énfasis y subrayado son nuestros).

Dentro de las principales características de los programas de *stock options*, se destacan las siguientes:

- a. **Otorgan un beneficio al trabajador**, consistente en la diferencia entre el precio de mercado de las acciones al momento de ejercer la opción y el precio pagado al adquirirlas.
- b. **Implican una acción del empleador**, quien debe obtener las acciones prometidas al precio de mercado -que podría ser superior al precio fijado en el programa- recibiendo así un valor menor por su transferencia.
- c. **Generan un beneficio aleatorio**, ya que al momento de suscribirse el programa ninguna de las partes conoce el precio futuro de las acciones, lo que puede implicar que una parte obtenga un beneficio mayor y la otra menor.

Asimismo, estos programas cuentan con etapas específicas. En primer lugar, el *granting*, en el que el empleador otorga al trabajador la facultad de adquirir opciones sobre acciones, definiendo la cantidad, las condiciones para su liberación y el periodo mínimo para ejercer la opción. En segundo lugar, el

⁸ LUJÁN, J. (1994). La contratación privada de servicios y el contrato de trabajo. Contribución al estudio del ámbito de aplicación subjetiva del Derecho del Trabajo. Madrid. Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

vesting, que corresponde al tiempo mínimo que el trabajador debe permanecer en la empresa antes de ejercer la opción sobre la totalidad de las acciones; y/o el *cliff*, que es el periodo inicial requerido para empezar a participar en el *vesting*. Finalmente, el *exercise*, momento en el cual el trabajador hace efectiva la opción y obtiene el beneficio.⁹

Una vez definidos estos programas, conviene analizar su naturaleza jurídica. Como se puede apreciar, estos esquemas están directamente relacionados con el esfuerzo y las labores que realizan los trabajadores en beneficio de la empresa, así como con el tiempo de permanencia que deben tener (en la empresa) antes de poder ejecutar la opción. Con ello, no solo buscan recompensar a los trabajadores por su esfuerzo, sino que, además, incentivar la permanencia en esta a mediano plazo, al condicionar la posibilidad de ejercer la opción a la continuidad del vínculo laboral durante un periodo determinado.

En ese sentido, consideramos que el beneficio obtenido por los trabajadores a través de los programas de *stock options* calificaría como concepto remunerativo al tratarse de una retribución por el trabajo prestado, así como a la permanencia en el puesto de trabajo, subsumiéndose así en el supuesto de remuneración previsto por la Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

Sin perjuicio de lo señalado, es importante precisar que, si bien sostenemos que la naturaleza del *stock options* es remunerativa, solo podrán considerarse como tal a todo efecto legal cuando se ejecute la opción (*exercise*) y obtiene el beneficio. Antes de ello, es decir, desde la suscripción del programa o el cumplimiento de los primeros hitos, el trabajador no percibe beneficio alguno, ya que este recién se materializa cuando cumple las condiciones del programa y ejerce la opción¹⁰.

B. Los incentivos por cumplimiento de metas y los bonos de productividad o desempeño

Son conceptos otorgados a los trabajadores en función del cumplimiento de metas y/o objetivos, así como por la productividad alcanzada durante un periodo determinado. Del mismo modo, estos incentivos suelen compensar el desempeño que el trabajador tuvo en dicho periodo.

Generalmente, las empresas otorgan estos incentivos de manera semestral o anual, en base al cumplimiento de parámetros previamente definidos. Para medir el grado de cumplimiento de metas, objetivos o nivel de

⁹ Mórtoła, I. (2015). Tratamiento laboral, tributario individual y de seguridad social del beneficio derivado de un plan de stock options, pp. 549-550.

¹⁰ ALVARADO PRENTICE, J. A. (2014). La naturaleza jurídica de los *stocks options* desde la perspectiva del derecho laboral, (15), 333-359.

productividad, suelen aplicarse evaluaciones objetivas y cuantificables. Conforme lo señala Alonso¹¹, estos incentivos se otorgan en función de determinados factores, considerando principalmente el rendimiento del trabajador.

Por su parte, en las evaluaciones de desempeño suelen incluirse dos (2) factores: uno objetivo, que corresponde a la medición cuantitativa del trabajo realizado (por ejemplo, cumplir con las metas establecidas o alcanzar un determinado nivel de producción), y otro subjetivo, que consiste en la valoración cualitativa del trabajo, es decir, la apreciación sobre la calidad del servicio prestado por el trabajador.

Estos incentivos suelen pagarse mediante un pago único junto con la remuneración del trabajador. Sin embargo, en casos excepcionales, pueden abonarse en armadas o en fechas específicas contempladas en los programas de evaluación de desempeño o cumplimiento de objetivos.

En base a lo señalado, es evidente que estos incentivos tienen naturaleza remunerativa, al constituir una retribución por las labores realizadas por los trabajadores y los resultados obtenidos, así como por el desempeño demostrado durante el periodo evaluado.

C. Los programas de *restricted stock units* (RSU)

Son acciones restringidas que las empresas otorgan a sus trabajadores como parte de esquema remunerativo a fin de establecer compensaciones adicionales.

A diferencia de los programas de stock options, las acciones no se entregan de manera inmediata; en su lugar, se concede a los trabajadores el derecho a recibirlas en el futuro, una vez que cumplan con los requisitos establecidos por la empresa, tales como permanecer un periodo determinado o alcanzar objetivos específicos.

Según lo indicado por Faster Capital¹², las RSU representan una promesa de la empresa de otorgar acciones en una fecha futura. A diferencia de las opciones, en este caso los trabajadores no adquieren participaciones, sino que las reciben como parte de su compensación.

Asimismo, Morgan Stanley at Work¹³ precisa que las RSU no son equivalentes a acciones en el momento de su otorgamiento, sino una promesa de la empresa de entregar participaciones accionarias en el futuro, una vez cumplida la etapa de vesting correspondiente.

¹¹ ALONSO GARCÍA, M. (1980). Curso de Derecho del Trabajo. Ariel.

¹² FASTER CAPITAL. (2025). Stock option: How to grant and exercise stock options for your company

¹³ MORGAN STANLEY AT WORK. (s.f.). Restricted Stock Unit Basics. For U.S. Employees.

Al igual que las *stock options*, consideramos que las RSU tienen naturaleza remunerativa, dado su carácter contraprestativo, al retribuir el logro de objetivos específicos y/o la permanencia del trabajador en la empresa por un periodo determinado

D. Los programas de *phantom shares*

Son un tipo de incentivo otorgado por las empresas para compensar a los trabajadores mediante una cantidad determinada de unidades de participación vinculadas al valor de las acciones de la empresa, sin otorgarles propiedad sobre estas, sino un pago en dinero.

Cabe precisar que las *phantom shares* están directamente relacionadas con el cumplimiento de objetivos previamente establecidos por la empresa. Además, es común que se establezca un periodo mínimo de permanencia (*cliff*) y un periodo de devengo (*vesting*).¹⁴

Este tipo de incentivo se diferencia de las *stock options* y de las RSU, ya que en este caso las empresas no otorgan propiedad inmediata ni futura sobre sus acciones. En cambio, utilizan el valor de dichas acciones como referencia para calcular el monto dinerario que se entregará a los trabajadores participantes, a modo de compensación.

En base a lo señalado, al igual que las *stock options* y las RSU, consideramos que las *phantom shares* tienen naturaleza remunerativa, dado su carácter contraprestativo, al retribuir el logro de objetivos específicos y/o la permanencia del trabajador en la empresa por un periodo determinado.

E. Las participaciones adicionales y/o voluntarias en las utilidades (PAU o PVU)

Una opción más atípica que algunas empresas han empleado para incentivar y/o compensar el desempeño de los trabajadores durante un periodo determinado son las Participaciones Adicionales en las Utilidades (PAU) o las Participaciones Voluntarias en las Utilidades (PVU).

En estos casos, las empresas otorgan a los trabajadores participaciones adicionales a las legales, con el fin de reconocer su desempeño o nivel de productividad durante el ejercicio culminado. Cabe destacar que, además del factor desempeño, en los programas de PAU también suelen considerarse otros criterios para determinar el monto a repartir.

¹⁴ BELLONI, A. (2022). Phantom Shares: Una aproximación a su concepto. Revista Lex Mercatoria, (21), pp. 4-5.

A diferencia de los incentivos desarrollados previamente, las PAU o PVU, por disposición legal pueden ser consideradas como no remunerativas, conforme a lo señalado en el inciso b) del artículo 19 del TUO de la Ley de CTS.

Este es uno de los casos citados por Pizarro¹⁵, quien sostiene que, aunque están directamente vinculadas al trabajo, han sido excluidas de la naturaleza remunerativa por decisión del legislador.

F. Las bonificaciones por cumplimiento de metas a través de prestaciones alimentarias bajo la modalidad de suministro indirecto

Otra opción atípica que algunas empresas emplean para reconocer el desempeño de sus trabajadores es el otorgamiento de prestaciones alimentarias bajo la modalidad de suministro indirecto, en función del cumplimiento de metas previamente establecidas.

En este caso, se utiliza la figura de las *Tarjetas* como mecanismo para reconocer el cumplimiento de objetivos por parte de los trabajadores. Al igual que ocurre con las PAU o PVU, consideramos que, pese a que las *Tarjetas* tienen naturaleza contraprestativa y, por tanto, remunerativa, por disposición legal han sido excluidas y clasificadas como no remunerativas.

Este es otro de los casos citados por Pizarro¹⁶, quien sostiene que, aunque están directamente vinculadas al trabajo, han sido consideradas no remunerativas por decisión del legislador.

III. Riesgos, contingencias y problemas prácticos

En vista de la tendencia actual de competitividad empresarial respecto de la atracción y retención de talento, genera que las empresas diseñen sistemas de incentivos relacionados con el desempeño de los trabajadores, así como con el cumplimiento de metas y objetivos previamente definidos por la empresa. Dicha práctica, puede ser considerada como un atractivo para los trabajadores para elevar su productividad y motivación al momento de prestar sus servicios.

Sin embargo, la inclusión y manejo de los sistemas de incentivos pueden generar riesgos laborales, previsionales, organizacionales para las empresas que los utilizan. A continuación, desarrollamos dichos riesgos:

i. Riesgos laborales

- a. Clasificación incorrecta de incentivos:** no reconocer ni aplicar los efectos remunerativos a incentivos vinculados al desempeño (como stock options, RSU, phantom shares, incentivos por metas y bonos por

¹⁵ PIZARRO, M. (2018). Ob. cit., p. 72

¹⁶ *Ibid.*, p. 72.

productividad) puede generar observaciones en fiscalizaciones laborales o tributarias por SUNAFIL y/o SUNAT.

- b. **Falta de definición clara:** no precisar el carácter remunerativo, condiciones y requisitos para acceder al sistema de incentivos puede dar lugar a arbitrariedades o discriminación salarial.
- c. **Deficiencia documental:** no conservar evidencia del otorgamiento de incentivos podría dificultar la defensa ante fiscalizaciones laborales, especialmente para justificar diferencias entre trabajadores que participan y los que no.
- d. **Errores en la identificación de conceptos no remunerativos:** no identificar correctamente los conceptos que, por disposición legal (artículos 19 y 20 del TUO de la Ley de CTS), deben excluirse de la base de cálculo de EsSalud y ONP, puede generar que se les considere indebidamente como base de cálculo de dichas contribuciones y aportaciones.

ii. Riesgos previsionales

No incluir los conceptos remunerativos en la base de cálculo de contribuciones a EsSalud y aportes previsionales (ONP o AFP), lo cual podría generar observaciones por parte de SUNAT en eventuales fiscalizaciones.

iii. Riesgos organizacionales

- a. **Ambiente laboral que genere malas prácticas:** incentivos mal diseñados pueden fomentar conductas competitivas negativas (por ejemplo, ventas agresivas) que afecten la cultura organizacional.
- b. **Desmotivación:** los trabajadores que no alcanzan metas pueden sentirse excluidos y no beneficiados, afectando la moral y productividad.
- c. **Planificación inadecuada:** los sistemas de incentivos incoherentes con los objetivos empresariales pueden ser percibidos como injustos o improductivos y, en algunos casos, como inalcanzables.

IV. Conclusiones

A partir de lo desarrollado en el presente trabajo, podemos concluir lo siguiente:

- a. Actualmente, en el Perú, se permite que las empresas paguen conceptos remunerativos -entendidos como contraprestativos y de libre disposición- y conceptos no remunerativos, los cuales se encuentran expresamente listados en los artículos 19 y 20 del TUO de la Ley de CTS, así como en el artículo 6 de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

- b. Al no tener naturaleza remunerativa los conceptos señalados en los artículos 19 y 20 de la Ley de CTS, pueden ser utilizados por los empleadores sin que se genere un costo mayor. Sin embargo, la determinación de su otorgamiento, monto y/o periodicidad, por ejemplo, también debe ser analizada con detenimiento para evitar su desnaturalización.
- c. Por su parte, el uso de esquemas de compensación variable son herramientas que permiten reconocer e incentivar el desempeño y la permanencia de los trabajadores en las empresas. Inclusive, pueden ser herramientas que motiven a los trabajadores a mejorar los resultados de sus empleadores al estar, en algunos casos, directamente relacionados con los resultados de estas.
- d. Sin embargo, estos esquemas pueden generar riesgos laborales, previsionales y organizacionales si no son planificados ni administrados adecuadamente. En ese sentido, consideramos que, si las empresas deciden implementar estos sistemas, deben hacerlo bajo parámetros claros, transparentes y comprensibles para los trabajadores beneficiarios, evitando arbitrariedades y asegurando el cumplimiento normativo.