C-Level BY PLANIWEB

Nº 03 · NOVIEMBRE 2026
ANÁLISIS PARA
QUIENES DECIDEN



C
Nº 03

TEMA CENTRAL

¿Cuándo empieza realmente la jornada?

Unos choferes, una puerta y 258 metros. Lo que el Tribunal de la Sunafil decidió sobre ese trayecto le cambia la cuenta a cualquier empresa con uniforme, casco o turno.

POR ING. VÍCTOR ZÚÑIGA · CEO DE PLANIWEB

LECTURA: 10 MIN

DATOS QUE INCOMODAN
Cinco datos sobre el tiempo que no se ve

MITO DESMONTADO
«Más horas, más producción»

CAJA DE HERRAMIENTAS
La auditoría de los 10 minutos

EN 1 MINUTO

1. La jornada empieza cuando la empresa da una orden (ponte el uniforme, recoge tu equipo, camina al punto), no cuando el trabajador marca. La Sunafil lo viene aplicando con multas muy graves.
2. Diez minutos diarios fuera del registro, en un puesto con sueldo mínimo, son unas 52 horas al año por persona. No es un gasto nuevo: es una deuda que ya existe y nadie ha anotado.
3. Mientras Chile, Colombia y México recortan la semana, el Perú sigue en 48 horas. Antes de discutir cuántas horas trabajar, cada empresa debería saber cuántas trabaja de verdad.

TEMA CENTRAL

¿Cuándo empieza realmente la jornada?

Unos choferes, una puerta y 258 metros. Lo que el Tribunal de la Sunafil decidió este año sobre ese trayecto le cambia la cuenta a cualquier empresa con uniforme, casco o turno.

Doscientos cincuenta y ocho metros

Los choferes de mixer entraban por la puerta de la planta. Lo primero no era marcar. Era ponerse los equipos de protección personal, como exigía la empresa. Después caminaban unos 258 metros hasta el punto de marcación. Recién ahí, ya vestidos y ya lejos de la puerta, quedaba registrada su hora de ingreso.

El inspector de la Sunafil vio el recorrido y concluyó que ese registro no reflejaba la hora real de entrada. Lo calificó como una infracción muy grave: la empresa no podía acreditar un control de asistencia válido. La empresa apeló dos veces. Su argumento no era tonto: ninguna norma obliga a poner el reloj en la puerta, y estar dentro del local no significa estar trabajando. Perdió las dos veces. En la Resolución 0007-2026, la Primera Sala del Tribunal de Fiscalización Laboral fue clara: ponerse los EPP no es un acto preparatorio, es obedecer una orden del empleador. Desde ese momento el trabajador está a su disposición. Por eso la marcación tiene que ir antes del uniforme, no después.

Fíjate en la paradoja. Esta empresa no estaba en falta por no controlar. Tenía un sistema de marcación, horarios y registros. Estaba en falta porque medía desde el lugar equivocado. Tenía el reloj. Le faltaba la puerta.

La jornada empieza con la orden, no con el reloj

Esa es la idea que conviene llevarse de este número. El tiempo de trabajo no empieza cuando suena el marcador. Empieza cuando la empresa dice «haz esto»: ponte el uniforme, recoge la herramienta, asiste a la charla de cinco minutos, camina hasta tu puesto. Lo llamo **el minuto de la puerta**: todo lo que pasa entre que el trabajador cruza la entrada y el momento en que el sistema lo da por presente.

No es una ocurrencia de este año. En diciembre de 2023, la Sala Plena del mismo Tribunal fijó un precedente de observancia obligatoria: el tiempo para cambiarse el uniforme o ponerse los elementos de seguridad forma parte de la jornada cuando es una obligación del trabajador. En julio de 2026 la Sunafil volvió sobre el tema y fue más allá de la minería y la construcción. Dijo que ese tiempo cuenta cuando el uniforme responde a seguridad, higiene, imagen corporativa, atención al público o exigencias de un cliente. Y sugirió a los trabajadores cómo probarlo: fotos o videos que muestren que marcan después de vestirse.

Lee esa lista otra vez. Ahí está la cajera que se pone el chaleco de la tienda, la enfermera que se cambia antes del turno, el mozo que se pone el mandil, el técnico que recoge su casco. El minuto de la puerta no es un problema minero. Es de cualquier empresa que le pide a alguien que se prepare antes de empezar.

¿Y cuánto vale ese minuto?

La jornada empieza con la orden, no con el reloj.

La cuenta que nadie hizo

Hagamos la cuenta con números redondos, y que quede claro que es un ejemplo, no un caso real. Imagina un puesto con el sueldo mínimo, que desde octubre es de S/ 1,230. La ley calcula el valor de la hora dividiendo el sueldo entre 30 días y entre 8 horas: S/ 5.13. Si la jornada ya es de ocho horas, cualquier minuto adicional es sobretiempo, y las dos primeras horas extra se pagan con un recargo mínimo de 25 %. La hora del minuto de la puerta vale entonces S/ 6.41.

Ahora ponle diez minutos diarios. Ni siquiera los 258 metros: diez minutos de vestuario y caminata. En 26 días son algo más de cuatro horas al mes. En un año, unas 52 horas por trabajador. Son unos S/ 333 al año por persona, solo en sobretiempo. Con 200 trabajadores, más de S/ 66,000 al año. Con sueldos más altos que el mínimo, la cifra crece en la misma proporción.

```
10 min × 26 días = 4.3 h al mes
4.3 h × 12 = 52 h al año por trabajador
52 h × S/ 6.41 = S/ 333 · × 200 trabajadores
≈ S/ 66,600
```

Y eso es lo que se debe, no lo que se arriesga. La multa por una infracción muy grave, para una empresa que no es mype, puede llegar este año a 52.53 UIT: S/ 288,915.

Aquí está el punto que casi nadie ve. Medir bien no crea ese costo. El costo ya existe desde el primer día en que alguien se vistió antes de marcar. Lo único que cambia al medir es quién se entera primero: tú, o el inspector.

Mientras tanto, la región recorta la semana

Mientras en el Perú discutimos dónde empieza el día, los vecinos están discutiendo cuántos días. Chile bajó su jornada máxima a 42 horas semanales el 26 de abril de 2026 y llegará a 40 en 2028. Colombia llegó a 42 horas el 15 de julio de 2026. México aprobó este año una reforma que la baja de forma gradual hasta 40 horas en 2030. En el Perú, la jornada máxima sigue siendo de 48 horas y no hay ningún proyecto aprobado para reducirla.

No es que aquí se trabaje poco. Según datos de la OIT difundidos por Bloomberg Línea, el Perú es el país de América Latina con la mayor proporción de trabajadores que pasan de 49 horas semanales: 32 %.

Un desvío breve, porque ayuda a pensar. En los países nórdicos la semana corta no es un experimento: es la norma desde hace décadas. Los convenios fijan 37 horas semanales en Dinamarca y 37.5 en Noruega, y el promedio de horas realmente trabajadas ronda las 33 o 34, porque incluye a quienes trabajan a tiempo parcial. Islandia muestra cómo se llega: entre 2015 y 2019 probó semanas de 35 a 36 horas sin bajar sueldos, con 2,500 personas. La productividad se mantuvo o mejoró, y hoy el 86 % de su fuerza laboral trabaja menos horas o tiene derecho a hacerlo. El Reino Unido intentó algo parecido en 2022 con 61 empresas, y 56 siguieron así, aunque eran empresas que se ofrecieron solas.

La lección no es que trabajar menos haga producir más. Es el orden: primero se sabe qué pasa en cada hora, y recién después se recorta. No se puede recortar lo que no se ha medido.

48 h	42 h	40 h
Perú: jornada máxima, sin cambios	Chile (abr. 2026) y Colombia (jul. 2026)	México en 2030; Chile en 2028

LA MEJOR OBJECIÓN

La objeción más seria no viene de quien quiere pagar menos. Viene de quien mira el país entero. El 69.8 % de los ocupados peruanos trabajó en la informalidad entre abril de 2025 y marzo de 2026, según el INEI. Laboralistas citados por El Peruano estiman que el costo de contratar formalmente puede superar el 60 % del sueldo, el más alto de la región. Cada minuto que la regla suma a la jornada encarece justo al empleador que sí cumple, mientras el informal sigue igual. Y el abogado Jorge Toyama recuerda dos cosas más: en el Perú ya se trabajan menos días al año que en otros países, y menos horas solo funcionan si la productividad se mantiene.

Tiene razón en lo importante. Una regla que solo encarece al formal empuja a la informalidad, y una semana más corta por decreto, sin productividad, es una promesa que pagan otros.

EL VEREDICTO

Pero la objeción discute otra cosa. No discute si los 258 metros son trabajo: el Tribunal ya lo resolvió y lo viene aplicando. Discute cuánto debería costar ser formal, y esa es una pelea legítima que se da en el Congreso, no en el vestuario. Mientras tanto, la empresa formal tiene dos opciones con la regla vigente: medir el minuto de la puerta y decidir qué hacer con él, o esperar a que alguien lo mida por ella.

Vuelve a la planta del inicio. La empresa podía haber movido el marcador 258 metros, a la puerta. O haber dejado que los choferes marcaran primero y se vistieran después. Cualquiera de las dos le costaba menos que la multa. No lo hizo porque nunca se preguntó dónde empezaba el día. Creía que la respuesta era obvia.

CON CUÁNTA SEGURIDAD LO DECIMOS

ALTA	El tiempo de uniforme y EPP exigido por la empresa es jornada, y el registro tiene que capturarlo.
MEDIA	Cuánto le cuesta a cada empresa: depende de sueldos, turnos y de cuánto dura de verdad su minuto de la puerta.
BAJA	Qué pasaría en el Perú con una semana de 40 horas. Nadie lo ha medido aquí.

TAREA PARA EL LECTOR

Mañana, camina con un cronómetro desde la puerta de tu empresa hasta el punto donde tu gente marca, haciendo todo lo que les pides antes: vestirse, recoger el equipo, firmar el parte. Anota cuántos minutos te tomó. Multiplícalo por tu planilla. Ese número es tu minuto de la puerta.



— *Ing. Víctor Zúñiga* · CEO de PlaniWeb

Que la historia te emocione. Que el dato te convenza.

DATOS QUE INCOMODAN

Cinco datos sobre el tiempo que no se ve

258 m

La empresa tenía reloj, pero en el lugar equivocado.

Los choferes se ponían los EPP y caminaban 258 metros antes de marcar. Infracción muy grave, confirmada dos veces.

Resolución 0007-2026-SUNAFIL/TFL

32 %

El Perú no trabaja poco.

Es el país de América Latina con más trabajadores que pasan de 49 horas por semana.

OIT, vía Bloomberg Línea

S/ 288,915

El minuto más caro.

Es la multa máxima de 2026 por una infracción muy grave para una empresa que no es mype (52.53 UIT).

D.S. 008-2020-TR; UIT 2026

42 h

Los vecinos ya recortaron.

Es la jornada máxima de Chile desde abril de 2026 y de Colombia desde julio. El Perú sigue en 48.

Leyes 21.561 (Chile) y 2101 (Colombia)

69.8 %

La regla solo alcanza a uno de cada tres.

Es la informalidad del empleo en el Perú: la discusión sobre el minuto ocurre en la minoría formal.

INEI, abr. 2025–mar. 2026

MITO DESMONTADO

«Más horas, más producción»

¿Qué dice el mito? Que la empresa que trabaja más horas produce más, y que recortar la jornada es regalar dinero.

¿Y el Perú trabaja muchas horas? Sí. Tiene la mayor proporción de la región de personas que pasan de 49 horas por semana. Y América Latina en conjunto trabaja unas 40 horas efectivas semanales, cinco más que los países de altos ingresos de la OCDE, según la OIT.

¿Entonces produce más? No necesariamente. La productividad se mide como lo que se produce por hora trabajada. Según Cepal, la de América Latina apenas se recuperó en 2024, mientras el resto del mundo la hace crecer a casi el doble de velocidad.

¿Y trabajar menos lo arregla? No por sí solo. Los nórdicos trabajan menos con economías muy productivas, pero llegaron ahí por acuerdos y décadas de organización, no por decreto. Y el piloto británico de cuatro días salió bien con empresas que se ofrecieron solas.

¿Entonces qué es verdad? Que la hora no es la unidad de producción. Lo es lo que pasa dentro de ella. Más horas sin medir solo esconden el problema; menos horas sin medir lo esconden igual.

ANTÍDOTO

Antes de discutir 40 o 48 horas, pregúntate cuántas de las tuyas sabes en qué se van.

CAJA DE HERRAMIENTAS

La auditoría de los 10 minutos

Una herramienta para hacer en una mañana, sin comprar nada.

1. **Cronometra el recorrido.** Desde la puerta hasta el punto de marcación, haciendo todo lo que exiges antes: uniforme, EPP, recojo de herramientas, charla, firmas. Hazlo en cada sede y en cada turno.
2. **Lista las órdenes previas.** Todo lo que el reglamento interno, un supervisor o un cliente pide antes de marcar. Si es una orden, es jornada.
3. **Calcula tu minuto de la puerta.** Minutos diarios × trabajadores × días al mes × valor hora × 1.25 (si la jornada ya es de 8 horas). Valor hora = sueldo ÷ 30 ÷ 8.
4. **Elige qué hacer.** Hay tres caminos: mover la marcación a la puerta, dejar que se marque antes de vestirse, o reorganizar el turno para que el tiempo de preparación quede dentro de las 8 horas. Las tres son válidas. No hacer nada no lo es.
5. **Déjalo por escrito.** Que el reglamento interno diga dónde y cuándo se marca. Si un inspector pregunta, la respuesta tiene que estar en un papel, no en la memoria del supervisor.

Ejemplo ilustrativo
8 min diarios × 150 trabajadores × 26 días × S/ 6.41 ÷ 60 = **unos S/ 3,330 al mes**
Es el costo de no haber mirado.

FUENTES

De dónde sale cada dato

- Resolución N.° 0007-2026-SUNAFIL/TFL-Primera Sala (choferes de mixer, 258 metros, infracción muy grave del numeral 25.19 del RLGIT). Resumen en El Peruano, 4 mar. 2026, «Revisa cómo marcas tu ingreso al trabajo». elperuano.pe/noticia/290381
- Resolución de Sala Plena N.° 016-2023-SUNAFIL/TFL, 28 dic. 2023 (precedente de observancia obligatoria). Gestión, «¿El tiempo para cambiarse el uniforme es parte de la jornada laboral? Sunafil lo aclara». gestion.pe
- Sunafil: «Empresas deben registrar tiempo real de la jornada» y «Jornada laboral incluye el tiempo para colocarse equipos de protección», El Peruano, 26 y 27 jul. 2026. elperuano.pe/noticia/296709 · elperuano.pe/noticia/296655
- Sueldo mínimo de S/ 1,230 desde el 1 oct. 2026: decreto supremo del 28 set. 2026; Caretas y El Peruano. elperuano.pe/noticia/305675
- Valor hora y sobretiempo (25 % las dos primeras horas, 35 % desde la tercera): D.S. N.° 007-2002-TR.
- UIT 2026 de S/ 5,500 y tope de multa muy grave no mype de 52.53 UIT (S/ 288,915): D.S. N.° 008-2020-TR; EY Perú, «Nuevo valor de la UIT 2026».
- Jornadas en la región: Chile (Ley 21.561), Colombia (Ley 2101 de 2021), México (reforma de 2026). GeoVictoria, «Jornada laboral en Latinoamérica 2030»; Vistazo, 5 mar. 2026.
- Perú, 32 % de ocupados con más de 49 horas semanales: OIT, vía Bloomberg Línea, 6 abr. 2024. Horas efectivas en América Latina: OIT Cono Sur, citada por GeoVictoria. Productividad por hora: Cepal, vía Bloomberg Línea.
- Países nórdicos: semana pactada por convenio de 37 h en Dinamarca y 37.5 h en Noruega, Eurofound, «Balancing the clock: how Europe works and rests»; 34 horas reales por semana en Dinamarca (2016), Statistics Denmark. Islandia (2015–2019): Alda y Autonomy, «Going public: Iceland's journey to a shorter working week», julio de 2021.
- Piloto británico de cuatro días: Autonomy y otros, «The results are in: the UK's four-day week pilot», feb. 2023. Limitaciones: J. McLaren, The Scotsman; Welcome to the Jungle, 1 mar. 2023.
- Informalidad de 69.8 %: INEI. Costo de la contratación formal superior al 60 %: El Peruano, «Trabajo remoto, plataformas y despido: las reformas laborales que el Perú aún debe afrontar». Jorge Toyama, «¿Reducción de la jornada laboral es viable en el Perú?», Gestión.

Cifras consultadas en noviembre de 2026. La cuenta del minuto y el ejemplo de la Caja de herramientas son ilustrativos. La resolución no publica el nombre de la empresa. Declaración de interés: PlaniWeb vende sistemas de control de asistencia; por eso este número incluye la objeción más fuerte contra su propia tesis. Imagen de portada generada con Canva.

C-Level BY PLANIWEB

Nº 03 · NOVIEMBRE 2026
ANÁLISIS PARA
QUIENES DECIDEN



SOBRE EL AUTOR

Ing. Víctor Zúñiga

CEO DE PLANIWEB

Ingeniero de sistemas y CEO de PlaniWeb. Dirige C-Level, una revista para quienes toman decisiones y prefieren entender el problema antes de comprar la solución.

Que la historia te emocione.
Que el dato te convenza.

TODOS LOS NÚMEROS
planiweb.pe/c-level

¿LO LLEVAMOS A TU OPERACIÓN?
planiweb.pe/diagnostico-ejecutivo

UNA PUBLICACIÓN DE
PlaniWeb