



CORTE SUPERIOR DE
JUSTICIA DE JUNÍN

TERCERIZACIÓN LABORAL

Debate jurídico y constitucional
sobre sus alcances y límites en el Perú.



**Alicia
Jiménez Llerena**

Socia del Estudio Rodríguez
Angobaldo. Abogada por la PUCP.
Master en Resolución de Conflictos
por la Universidad
Carlos III de Madrid



**Luis Jesús
Baldeón Bedón**

Abogado por la Universidad
Nacional Mayor de San Marcos.
Asistente de Vocal en la Octava
Sala Laboral de Lima



JUSTICIA, PRONTA, HONESTA E INCLUSIVA

EDICIÓN DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE JUNIN

Huancayo - Perú

2025 - 2026



JUSTICIA, PRONTA, HONESTA E INCLUSIVA

DEBATE ACADÉMICO

“TERCERIZACIÓN LABORAL”

EDICIÓN DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE JUNÍN

Huancayo - Perú

Logo of the Corte Superior de Justicia de Junín

Debate sobre Tercerización Laboral



Alicia Jiménez Llerena
Socia del Estudio Rodríguez Angobaldo. Abogada por la PUCP. Master en Resolución de conflictos por la Universidad Carlos III de Madrid



Luis Jesús Baldeón Bedón
Abogado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Asistente de Vocal en la Octava Sala Laboral de Lima

30 abril 2026 | 5:00 p.m.

MODALIDAD VIRTUAL
GOOGLE MEET | LIVE

Dirigido a los jueces, juezas, personal jurisdiccional y administrativo de la CSJJU, abogados, estudiantes y público en general.

¡Justicia pronta, honesta e inclusiva!

Corte Superior de Justicia de Junín (CSJJU)

Jr. Parra del Riego N° 400 - El Tambo - Huancayo - Junín – Perú.

Edición digital del debate académico sobre “**Tercerización Laboral**”

Organizador: Ricardo Corrales Melgarejo, Presidente de la Corte Superior de Justicia 2025 -2026

Diseño de portada y contraportada: Jaquelin Jasury Inga Lizano

Transcripción y Recopilación: Lucero Sarahi Tacza Huaranga.

Foto de Contra portada: Plaza Constitución de Huancayo.

Crédito de la Foto: Oficina de Imagen Institucional – CSJJU.



JUSTICIA, PRONTA, HONESTA E INCLUSIVA

PRESENTACIÓN



La Corte Superior de Justicia de Junín tiene el agrado de presentar la publicación del **Debate Académico “Tercerización Laboral”**, que recoge el análisis, la reflexión y confrontación de ideas en torno a uno de los temas de mayor relevancia en el ámbito del derecho laboral, ya que las empresas que descentralizan parte de sus actividades principales requieren de seguridad jurídica, respecto a que si es posible tercerizar el núcleo del negocio.

En un contexto en el que, las técnicas de organización del trabajo evolucionan constantemente y plantean nuevos desafíos para el ordenamiento jurídico, la tercerización laboral adquiere especial importancia, en tanto exige claridad normativa. En ese sentido, cuando la legislación presenta lagunas o zonas de incertidumbre, la jurisprudencia desempeña un rol fundamental al llenar vacíos normativos, dota de contenido a los conceptos jurídicos indeterminados, orienta su interpretación y aplicación, contribuyendo a la consolidación de criterios y directrices que permitan garantizar el respeto de los derechos laborales, en concordancia práctica con la libertad de empresa y el adecuado funcionamiento del mercado de trabajo.

El presente debate se centró en el análisis de la Sentencia de la Sala Constitucional y Social Permanente de la Corte Suprema recaída en la Acción Popular N.º 30989-2023, así como en la Sentencia del Tribunal Constitucional N.º 03097-2024-PA/TC relacionada con la tercerización laboral, resoluciones que constituyen referentes clave para la discusión jurídica actual en esta materia.

En esta jornada académica participaron la Dra. Alicia Jiménez Llerena, socia del Estudio Rodríguez Angobaldo, abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú y magíster en Resolución de Conflictos por la Universidad Carlos III de Madrid; y el Dr. Luis Jesús Baldeón Bedón, abogado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y asistente de





JUSTICIA, PRONTA, HONESTA E INCLUSIVA

vocal en la Octava Sala Laboral de Lima, quienes, desde sus respectivas perspectivas, abordaron los principales aspectos controvertidos del tema.

La dinámica del debate contempló una etapa de exposiciones iniciales, seguida de una ronda de réplicas y, finalmente, una fase de conclusiones, propiciando un intercambio ordenado y riguroso de argumentos jurídicos.

La presente obra tiene como finalidad poner a disposición de la comunidad jurídica, de los trabajadores, empleadores y del público en general el contenido íntegro del debate, contribuyendo así a la difusión del conocimiento y al fortalecimiento de la discusión académica en materia laboral.

Desde la Corte Superior de Justicia de Junín, reafirmamos el compromiso con la promoción de iniciativas académicas que fomenten el diálogo entre la judicatura, la academia y la sociedad, reconociendo que el análisis crítico y el intercambio de ideas constituyen herramientas esenciales para el fortalecimiento del Estado Constitucional, Social y Democrático de Derecho.

Finalmente, expresamos nuestro reconocimiento y agradecimiento a los debatientes participantes, quienes hicieron posible la realización de este importante evento académico, el cual podrá ser visualizado en el siguiente enlace: <https://youtu.be/nUk6OHawH3A>

Huancayo, mayo de 2026.

Ricardo Corrales Melgarejo

Presidente

Corte Superior de Justicia de Junín





ÍNDICE DEL CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	3
EXPOSICIONES INICIALES	6
Dra. Alicia Jiménez Llerena	6
Dr. Luis Jesús Baldeón Bedon.....	9
RONDA DE RÉPLICAS	12
Dra. Alicia Jiménez Llerena	12
Dr. Luis Jesús Baldeón Bedon.....	15
CONCLUSIONES	18
Dra. Alicia Jiménez Llerena	18
Dr. Luis Jesús Baldeón Bedon.....	20



JUSTICIA, PRONTA, HONESTA E INCLUSIVA

EXPOSICIONES INICIALES

Dra. Alicia Jiménez Llerena¹



Muchas gracias, doctor Corrales. Agradezco, a través suyo, la invitación a este debate. Considero que el intercambio de ideas y reflexiones sobre un tema tan relevante como la tercerización de servicios —que es transversal no solo desde el debate jurídico, sino también desde una perspectiva económica— resulta sumamente valioso. Celebro la oportunidad de participar y de reflexionar conjuntamente sobre nuestro marco legal y las sentencias que se han generado en torno a esta institución jurídica.

Es fundamental comprender qué regula la ley y qué decidió el legislador al respecto: si se trata de una decisión legislativa consciente o si, por el contrario, se ha dejado su desarrollo a reglamentos o normas complementarias. Por ello, es necesario partir del marco legal. La tercerización de servicios está regulada por la Ley N° 29245 y el Decreto Legislativo 1038, normas promulgadas en fechas cercanas. Estas establecen que la tercerización es un modelo de descentralización productiva empresarial, es decir, un instrumento que permite a las empresas organizar sus

actividades.

Las normas señalan con claridad que no se trata de una mera provisión de personal. De hecho, el artículo 2 de la ley define la tercerización como la contratación de empresas que desarrollan actividades especializadas u obras por su cuenta y riesgo. Esto implica autonomía empresarial, recursos propios, responsabilidad por los resultados y que los trabajadores se encuentren bajo la exclusiva subordinación de la empresa tercerizadora. Además, la ley añade un elemento central: en ningún caso se admite la sola provisión de personal. Esto evidencia que el sistema peruano distingue claramente entre una tercerización real —con autonomía e integralidad— y una simple cesión encubierta de mano de obra. Es decir, la ley reconoce estos riesgos y los prohíbe expresamente.

Esta lógica se refuerza en el artículo 3, que reconoce como supuestos de tercerización válida aquellos contratos en los que un tercero asume una parte integral del proceso productivo. No se refiere a labores accesorias, secundarias o periféricas, sino a la actividad principal. La referencia a la “parte integral del proceso productivo” es clave, ya que permite resolver varias de las objeciones prácticas que han surgido en torno a esta figura.

¹ Socia del Estudio Rodríguez Angobaldo. Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Master en Resolución de conflictos por la Universidad Carlos III de Madrid.



JUSTICIA, PRONTA, HONESTA E INCLUSIVA

Asimismo, la primera disposición complementaria final de la ley establece que esta se aplica cuando las empresas tercerizan parte de su actividad principal. El texto legal, por tanto, no deja lugar a dudas: la legislación peruana permite expresamente la tercerización de actividades principales.

Este diseño fue sometido a control constitucional mediante la sentencia 0013-2014-PI/TC, en la que se analizaron los artículos 3, 7 y 9 de la Ley 29245. El Tribunal Constitucional declaró la plena validez de estas disposiciones. En dicha sentencia se sostuvo que es constitucional que una empresa tercerizadora asuma una etapa del proceso productivo de otra empresa; que ello no implica, por sí mismo, precarización laboral; que no vulnera el principio de igualdad entre trabajadores; y que la ley protege adecuadamente los derechos individuales y colectivos de los trabajadores tercerizados.

En consecuencia, el Tribunal Constitucional reconoció expresamente que no es inconstitucional que un tercero asuma una parte integral del proceso productivo de otra empresa. El marco normativo y constitucional, por tanto, resulta claro.

En este punto, es necesario precisar que la tercerización tiene una estructura jurídica propia: supone integralidad, autonomía, organización empresarial y responsabilidad por resultados. Cuando estos elementos desaparecen y el contratista se limita a proveer trabajadores, ya no estamos ante tercerización, sino ante una situación ilegal de simple provisión de personal. En términos conceptuales, esto corresponde a la intermediación laboral.

La intermediación laboral, sin embargo, también está regulada y limitada. Solo permite la provisión de personal en casos de actividades temporales, de suplencia u ocasionales, y, en ciertos supuestos, para actividades complementarias o especializadas con cierto grado de autonomía. Además, el artículo 3 de la ley de intermediación prohíbe expresamente que los trabajadores destacados ejecuten de manera permanente la actividad principal de la empresa usuaria.

Cabe señalar que la ley de intermediación no define qué es actividad principal o complementaria, remitiéndose a su reglamento. Esto evidencia que ambas figuras —tercerización e intermediación— responden a lógicas distintas, aunque comparten ciertos conceptos.

Todo ello demuestra que el legislador ha tipificado claramente los supuestos y ha prohibido expresamente el destaque permanente en la actividad principal en el caso de la intermediación. Por ello, gran parte de los cuestionamientos actuales a la tercerización se originan en incumplimientos de la normativa.

Si en la intermediación se prohíbe el destaque permanente en la actividad principal, pero en la tercerización se permite que un tercero asuma una parte integral del proceso productivo, la conclusión es clara: el legislador optó por no prohibir la tercerización de actividades principales, es decir, todo aquellos sin lo cual la empresa no podría operar. No estamos ante un vacío normativo ni ante una omisión, sino frente a una decisión legislativa consciente.

Este es el punto de partida para analizar lo ocurrido con el Decreto Supremo 001-2022-TR. La reciente sentencia que lo declara nulo ha reabierto el debate. El problema más evidente, identificado por la Corte Suprema, es que el reglamento excedió la ley al introducir el concepto de “núcleo del negocio” como límite a la tercerización, pese a que esta restricción no existe en la Ley 29245.

La ley habla de actividad principal, sin subdividirla. Por tanto, el reglamento vulneró el principio de jerarquía normativa recogido en el artículo 51 de la Constitución. Sin embargo, el problema no es solo formal; también existen cuestiones de fondo.



JUSTICIA, PRONTA, HONESTA E INCLUSIVA

Una de ellas es la colisión con la libertad de empresa. La decisión sobre qué actividades mantener internamente y cuáles externalizar forma parte de la organización empresarial, protegida por el artículo 59 de la Constitución. El Tribunal Constitucional ha señalado que la libertad de empresa incluye el derecho a organizar la empresa según el criterio del empresario.

Así, prohibir la tercerización del núcleo del negocio implica imponer un modelo de integración vertical obligatoria. No se trata de una regulación técnica, sino de una intervención en la estructura empresarial. Si bien la libertad de empresa no es absoluta, cualquier restricción debe superar un análisis de proporcionalidad.

En este caso, la protección de la dignidad del trabajador no exige prohibir la tercerización del núcleo del negocio. Se protege mediante la prohibición de la simple provisión de personal, la exigencia de autonomía real, la responsabilidad solidaria y la fiscalización del fraude. El problema no es la tercerización en sí, sino su uso indebido.

Por ello, no resulta razonable prohibir una figura por los incumplimientos de algunos. La solución es mejorar la fiscalización, no eliminar la herramienta.

El segundo problema es la deficiente construcción del concepto de “núcleo del negocio”. El decreto introdujo una subcategoría dentro de la actividad principal sin ofrecer criterios claros para su identificación. Se propusieron cinco criterios: objeto social, identificación frente a los clientes, elemento de diferenciación, generación de valor y generación de ingresos.

Todos presentan problemas. El objeto social suele ser amplio y no refleja la operación real. La identificación frente al cliente depende de percepciones cambiantes. El elemento de diferenciación responde a estrategias empresariales fluctuantes. La generación de valor es inherente a toda actividad empresarial. Y la generación de ingresos varía en el tiempo.

Además, la norma permitía considerar otros criterios no definidos, lo que generaba una enorme inseguridad jurídica. La validez de los contratos de tercerización quedaba sujeta a interpretaciones inciertas, con consecuencias graves: desnaturalización de la tercerización, reconocimiento de vínculo laboral directo, pagos retroactivos y contingencias masivas.

En conclusión, el problema del concepto de núcleo del negocio no era solo que excediera la ley, sino que estaba mal construido, era inestable y no ofrecía reglas claras. Esto resultaba incompatible con la seguridad jurídica.

Por ello, el enfoque debe centrarse en corregir las desviaciones en la aplicación de la tercerización, y no en restringir una figura que el propio legislador ha permitido de manera expresa.



JUSTICIA, PRONTA, HONESTA E INCLUSIVA

Dr. Luis Jesús Baldeón Bedon²



Agradezco a la Corte Superior de Justicia de Junín por la invitación. Asimismo, agradezco la oportunidad de participar en este debate para abordar el problema derivado de la emisión de la acción popular que, desde mi perspectiva, declara la nulidad del reglamento. Esto nos permitirá apreciar cuál sería el impacto real según el enfoque que cada uno adopte.

Para empezar, quiero precisar que mi intervención no se basará únicamente en la legalidad ni en una interpretación parcial de lo señalado por el Tribunal Constitucional. Me ceñiré a lo que este ha establecido, así como a lo indicado por los organismos constitucionales internacionales.

Retomo una reflexión de la doctora Alicia que considero relevante: la ley ya ha establecido las restricciones a las que debe sujetarse la tercerización laboral. A partir de ello, revisemos lo que plantea la sentencia de acción popular. Podemos identificar una

división entre lo difundido en los medios y lo que, a mi juicio, resulta verdaderamente importante.

Primero, se sostiene que el reglamento no puede exceder lo dispuesto por la ley, dado que esta no distingue entre actividad principal y núcleo duro de la actividad principal. Segundo, se afirma que la Corte Suprema actuó correctamente al declarar la nulidad del reglamento, pues este no puede superar a la ley. Tercero, se argumenta que debe respetarse la libertad de empresa, de modo que la determinación del núcleo del negocio corresponde a la voluntad del empleador.

Desde mi perspectiva, basada en la primacía de los derechos fundamentales, sostengo lo siguiente: el reglamento aún es válido. Ello porque la constitucionalidad no puede analizarse únicamente desde una interpretación literal de la ley, sino a partir del contenido desarrollado por el Tribunal Constitucional. No basta afirmar que la ley no distinguió entre núcleo duro y actividad principal en 2008 o 2014 para concluir que el reglamento invade un ámbito no regulado.

Esta interpretación debe sustentarse en lo que actualmente señalan el Tribunal Constitucional, la Organización Internacional del Trabajo y la Corte Interamericana de Derechos Humanos. Desde esa base, afirmo que el reglamento no ha sido realmente expulsado del ordenamiento jurídico peruano.

² Abogado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, asistente de Vocal en la Octava Sala Laboral de Lima.



JUSTICIA, PRONTA, HONESTA E INCLUSIVA

Existe una sentencia reciente del Tribunal Constitucional que señala que la interpretación constitucional, basada en la dignidad del trabajador, exige distinguir entre actividad principal y núcleo del negocio. Esto responde a la necesidad de evitar actos abusivos amparados en la aplicación de la ley.

No es suficiente analizar la constitucionalidad de la norma únicamente desde lo resuelto en 2014. Debe considerarse la evolución jurisprudencial del Tribunal Constitucional: 2004, 2008, 2014 y 2024.

En la acción popular se sostiene que la Corte Suprema puede adoptar una interpretación literal y restrictiva de la norma, separando la libertad de empresa de su dimensión constitucional. Nosotros consideramos que ello es incompatible con la primacía de los derechos fundamentales, conforme a los artículos 23, 24 y 27 de la Constitución. Además, el Tribunal Constitucional ha señalado que sus pronunciamientos —ya sean precedentes, doctrina o jurisprudencia reiterada— deben ser respetados por los órganos jurisdiccionales.

En tercer lugar, si bien existen la libertad de contratación y la seguridad jurídica, también deben considerarse otros derechos fundamentales: igualdad y no discriminación, dignidad del trabajador, protección frente al despido arbitrario y condiciones laborales equilibradas.

En cuarto lugar, se sostiene que la decisión de la Corte Suprema contiene una interpretación definitiva. Sin embargo, esta también puede ser revisada en sede constitucional, mediante procesos de amparo, cuando se advierta una interpretación restrictiva o parcial.

Así, el análisis de la acción popular puede abordarse desde dos enfoques: uno basado en la legalidad y el principio de jerarquía normativa, y otro centrado en la primacía de la Constitución y la protección de derechos fundamentales.

Quienes defienden la acción popular sostienen que antes de 2022 la tercerización del núcleo del negocio era válida, que el reglamento constituye un exceso y que la sentencia del Tribunal Constitucional de 2014 avala la libertad de empresa. Además, consideran que la decisión de la Corte Suprema es definitiva.

Sin embargo, este enfoque omite otros derechos constitucionales: dignidad del trabajador, igualdad, continuidad laboral, negociación colectiva y protección frente al despido arbitrario.

Es cierto que en el expediente 013-2014-PI/TC se declaró la constitucionalidad del régimen de tercerización. Pero también se estableció que, para analizar la desnaturalización, es necesario considerar la estructura y los requisitos de la ley. Es decir, no basta afirmar la constitucionalidad general del régimen; también lo son las causales de desnaturalización.

Por tanto, si el reglamento incorpora un supuesto que responde a la interpretación constitucional sobre la desnaturalización, no puede afirmarse que la ley no lo contiene, pues ello implicaría desconocer la protección de la dignidad del trabajador.

De lo contrario, se permitiría la existencia de empresas “casarón”, capaces de intervenir en todo el proceso productivo sin restricciones, afectando derechos colectivos.



JUSTICIA, PRONTA, HONESTA E INCLUSIVA

La clave está en interpretar la desnaturalización conforme a los artículos 2 y 3 de la ley. Si no se cumplen estos requisitos, se configura una provisión de personal, lo cual está prohibido.

Además, el Tribunal Constitucional ha señalado que la prohibición de tercerizar el núcleo del negocio busca evitar la desnaturalización mediante desplazamientos continuos, protegiendo la dignidad del trabajador y la igualdad de oportunidades.

En consecuencia, no es suficiente invocar la libertad de empresa o la seguridad jurídica. Es necesario ponderar estos derechos frente a la dignidad del trabajador y la igualdad.

Esto plantea una tensión: la acción popular declara nulo el reglamento por exceder la ley, pero existe una interpretación constitucional que respalda dicha limitación. Ante ello, debe prevalecer la Constitución.

El propio Tribunal Constitucional ha establecido que sus interpretaciones tienen primacía, incluso sin necesidad de precedente vinculante, y que las decisiones de la Corte Suprema pueden ser revisadas en sede constitucional.

Por tanto, no basta afirmar que el reglamento ha sido anulado. Debe considerarse el marco constitucional completo.

Asimismo, el artículo VII del Título Preliminar del Código Procesal Constitucional establece que los jueces deben interpretar las normas conforme a lo señalado por el Tribunal Constitucional. En esa línea, si este ha indicado que la limitación del núcleo del negocio protege derechos fundamentales, dicha interpretación debe aplicarse.

Incluso desde el derecho internacional, existen criterios relevantes. La Recomendación 198 de la OIT promueve la lucha contra relaciones laborales encubiertas. La Opinión Consultiva OC-27/21 de la Corte Interamericana exige protección frente a la discriminación indirecta en la organización empresarial. Y el caso SUTECASA vs. Perú resalta la importancia de la igualdad en la negociación colectiva.

Todo ello refuerza la necesidad de evitar estructuras que generen desigualdad o encubrimiento laboral.

En conclusión, si el Tribunal Constitucional ha establecido que la desnaturalización forma parte de la estructura de la ley, y que la limitación del núcleo del negocio responde a la protección de la dignidad y la igualdad, entonces estamos ante una interpretación constitucional que debe ser aplicada.

Por ello, no es suficiente sostener la nulidad del reglamento únicamente por jerarquía normativa. Es necesario considerar la primacía de los derechos fundamentales y el rol interpretativo del Tribunal Constitucional.

Finalmente, corresponde a los jueces ejercer control constitucional y convencional, evitando limitarse a una lectura estrictamente legal, y garantizando la plena vigencia de los derechos fundamentales.



JUSTICIA, PRONTA, HONESTA E INCLUSIVA

RONDA DE RÉPLICAS

*Dra. Alicia Jiménez Llerena*³



Voy a abordar algunos apuntes que he recogido de los comentarios de mi colega. En primer lugar, se invoca la dignidad del trabajador como fundamento para restringir la tercerización. Sin embargo, advierto un problema en ese planteamiento, pues parte de la premisa de que la ley vigente no protege dicha dignidad, lo cual, desde mi perspectiva, es incorrecto. La Ley 29245 ya exige un empleador real, autonomía empresarial, recursos propios y responsabilidad por resultados, elementos que precisamente garantizan una adecuada protección de los trabajadores durante la prestación de sus servicios. Por ello, no considero que exista un vacío normativo; lo que falta es una adecuada fiscalización.

Asimismo, quisiera referirme al argumento del abuso del derecho. También aquí observo una fisura, porque se admite la existencia de casos

concretos de abuso. Sin embargo, conforme al Código Civil, el abuso no se configura por el simple ejercicio de una facultad legal, sino cuando dicho ejercicio genera un daño antijurídico que excede los límites de la buena fe o la finalidad económica del derecho. En consecuencia, lo que está denunciando aquí (abuso de derecho) no es problema sistémico que requiera una regulación general, sino frente a desviaciones o incumplimientos ya contemplados por la ley.

De hecho, si se sostiene que la tercerización implica per se una afectación a la dignidad del trabajador, se estaría afirmando que la figura en sí misma es inválida. No obstante, lo que se reconoce es que la tercerización es una institución jurídica válida, aunque en determinados supuestos —por ejemplo, debido al desplazamiento o a la interacción directa— puede ser más susceptible de desviaciones. En ese sentido, el problema no es la figura, sino su uso indebido, lo que nos sitúa nuevamente en un argumento circular basado en el abuso.

En este punto, es importante precisar el concepto de provisión de personal. La ley prohíbe expresamente esta práctica, entendida como aquella en la que una empresa se limita a

³ Socia del Estudio Rodríguez Angobaldo. Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Master en Resolución de conflictos por la Universidad Carlos III de Madrid.

JUSTICIA, PRONTA, HONESTA E INCLUSIVA

proporcionar trabajadores para que la empresa principal los dirija y organice, sin reconocerlos como propios en su planilla. Esta situación es precisamente la que la norma busca evitar.

A diferencia de ello, la intermediación laboral —particularmente en servicios temporales— sí admite la provisión de personal bajo condiciones específicas, lo cual resulta incompatible con la lógica de la tercerización. En esta última, se exige autonomía, independencia, recursos propios y la asunción integral de una parte del proceso productivo, desde su inicio hasta la obtención del resultado final.

Por otro lado, en relación con los instrumentos internacionales mencionados, considero que ninguno establece una prohibición aplicable al debate sobre la tercerización del núcleo del negocio. Más bien, lo que señalan con claridad es que no se debe utilizar la descentralización productiva para encubrir relaciones laborales directas. En ese punto existe consenso: la tercerización no puede ser un mecanismo de simulación.

Respecto a la jurisprudencia del Tribunal Constitucional, se han planteado aspectos relevantes. En primer lugar, advierto una tensión entre la sentencia de 2014 y la más reciente. Si bien se menciona la aplicación de un test de proporcionalidad, este resulta parcial. Además, existe el riesgo de sostener una línea interpretativa que restrinja la tercerización del núcleo del negocio sin contar actualmente con una norma vigente que permita identificar dicho núcleo.

Esto último es especialmente problemático, ya que el reglamento que intentó definirlo ha sido declarado nulo y, además, no logró establecer criterios claros para su determinación. En consecuencia, hoy no contamos con parámetros objetivos para identificar el núcleo del negocio.

Finalmente, en cuanto a los efectos de estas restricciones, si bien es indiscutible que la protección de los trabajadores es un eje central, también debemos considerar que introducir limitaciones de esta naturaleza podría generar efectos contraproducentes. De acuerdo con informes de la OIT, un exceso de restricciones en la tercerización puede incentivar la informalidad, que constituye uno de los principales problemas estructurales del país.

Reconozco que el Tribunal Constitucional es el máximo intérprete de la Constitución; sin embargo, considero que existen varias inconsistencias en esta línea jurisprudencial. En particular, se evidencia un cambio de criterio que no ha sido suficientemente justificado. Si en 2014 se respaldaba la tercerización como una figura válida con mecanismos de control frente a la desnaturalización, la introducción posterior de una limitación adicional —como el núcleo del negocio— genera incertidumbre, especialmente cuando carece de una definición clara.

Además, el propio Tribunal parece avalar una restricción que contradice su jurisprudencia anterior, sin explicar adecuadamente esta transición. Esto constituye, a mi juicio, un problema relevante.





JUSTICIA, PRONTA, HONESTA E INCLUSIVA

Para concluir, el test de proporcionalidad desarrollado por el Tribunal se basa en un ejemplo específico, vinculado principalmente al sector minero, donde se identifica una brecha salarial significativa. Si bien este es un problema real y merece atención, no resulta adecuado extrapolarlo para establecer una regla general aplicable a todos los sectores económicos. Nuevamente, estamos frente a un problema de control y de cumplimiento de la ley, y no ante una justificación suficiente para imponer una restricción generalizada. En ese sentido, la solución propuesta podría resultar más costosa que el problema que busca resolver.



JUSTICIA, PRONTA, HONESTA E INCLUSIVA

Dr. Luis Jesús Baldeón Bedon⁴



Quisiera comenzar con un dato que me ha generado particular interés. Se ha señalado que el impacto económico de estas medidas generaría mayor informalidad. Sin embargo, en un artículo que publiqué en 2023 —basado en un informe del Instituto Peruano de Economía del 24 de febrero de 2022— se presenta información relevante. Según dicho informe, entre 2017 y 2020, el 62% de las empresas tercerizaba actividades como equipos (59%), seguridad (32%) y limpieza (11%), es decir, funciones que en la mayoría de casos no constituyen la actividad principal. En cambio, solo el 13% de las empresas tercerizaba actividades vinculadas al núcleo de su proceso productivo.

Esto implica que el 87% de las empresas no terceriza su actividad principal. Por tanto, si se sostiene que la restricción del núcleo del negocio busca evitar empresas “cascarón” o prácticas abusivas, ¿puede

afirmarse que dicha restricción fomentará la informalidad por afectar a ese 13%? Considero que no, especialmente cuando la gran mayoría de empresas opta por tercerizar actividades complementarias.

Un segundo dato proviene del estudio de Global Research Marketing (2018), el cual muestra que el 86% de la tercerización se concentra en actividades como reclutamiento (33.5%), administración de comedores (29.5%), planillas (28.9%) y trade marketing (15%). Nuevamente, no se trata de actividades nucleares. En ese sentido, cabe preguntarse cuál es el impacto real en la economía nacional, si la mayor parte de la tercerización no recae sobre el núcleo del negocio.

Por ello, el argumento de la afectación a la libertad de empresa o al libre mercado debe ser matizado: no estamos ante un fenómeno generalizado, sino ante un segmento relativamente reducido.

En relación con los instrumentos internacionales, se ha señalado que estos no analizan la discriminación desde la óptica de la descentralización productiva. Sin embargo, en el caso SUTECASA vs. Perú (2024), la Corte Interamericana de Derechos Humanos establece que la negociación colectiva debe desarrollarse sobre una base sólida y estable, donde el principio de no discriminación sea esencial.

⁴ Abogado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, asistente de Vocal en la Octava Sala Laboral de Lima.



JUSTICIA, PRONTA, HONESTA E INCLUSIVA

Esto resulta relevante porque, en contextos de descentralización productiva, la fragmentación puede dificultar la negociación colectiva. Si la empresa principal terceriza su actividad nuclear, se debilita la posibilidad de construir una negociación colectiva efectiva y equitativa. En ese sentido, la protección del principio de igualdad y no discriminación adquiere un rol central.

Asimismo, cabe reflexionar sobre cómo se garantiza la igualdad en estos escenarios. Actualmente, el sindicato de la contratista puede negociar colectivamente incluso respecto de la empresa principal en ciertos supuestos. Pero si la actividad principal está completamente tercerizada, surge la interrogante sobre cómo asegurar condiciones equitativas entre trabajadores que realizan funciones similares.

Otro punto relevante es el referido a la desnaturalización. Se ha sostenido que esta se configura por la sola provisión de personal. Sin embargo, cabe preguntarse si esta constituye la causa o la consecuencia. La ley señala que la desnaturalización ocurre cuando no se cumplen los requisitos de los artículos 2 y 3, lo que implica una provisión de personal.

Desde esta perspectiva, la provisión de personal sería la consecuencia de un incumplimiento estructural. En ese sentido, no se trata de un elemento aislado, sino de un resultado derivado de la vulneración de los requisitos legales.

Si vinculamos esto con la interpretación del Tribunal Constitucional, la provisión de personal puede entenderse como el efecto de un uso abusivo de la tercerización, particularmente cuando se invade el núcleo del negocio. Bajo principios como la primacía de la realidad y la razonabilidad, ello refuerza la necesidad de analizar el fondo de la relación y no solo su forma.

En esa línea, el Tribunal Constitucional ha enfatizado que no basta con invocar la libertad de empresa o la seguridad jurídica, sino que debe realizarse un verdadero test de ponderación que considere todos los derechos fundamentales involucrados.

Por otro lado, es cierto que la estructura de la ley de tercerización fue declarada constitucional. No obstante, también lo fue el régimen de desnaturalización. Esto implica que la interpretación de la ley debe realizarse de manera integral, considerando tanto la habilitación de la tercerización como sus límites.

El artículo 3 de la ley señala que la tercerización implica que un tercero se haga cargo de una parte integral del proceso productivo. La expresión “una parte” resulta clave, pues sugiere que no puede abarcar la totalidad del proceso. Esta interpretación ya había sido planteada por autores laboristas desde 2008, quienes destacaban que la tercerización permite a las empresas concentrarse en sus actividades distintivas y delegar las demás.

En ese sentido, no es una discusión nueva. Desde sus inicios, la tercerización ha sido entendida como un mecanismo de especialización que distingue entre actividades nucleares y complementarias.





JUSTICIA, PRONTA, HONESTA E INCLUSIVA

Por ello, resulta relevante advertir que algunos de los argumentos actuales parecen contradecir posiciones sostenidas anteriormente, en las que se reconocía la necesidad de equilibrar la eficiencia empresarial con la protección de los derechos fundamentales.

En conclusión, el debate no puede limitarse a la defensa de la libertad de empresa o a la invocación de la seguridad jurídica. Debe incorporar un análisis más amplio, que considere la igualdad, la no discriminación y la protección efectiva de los trabajadores dentro de esquemas de descentralización productiva.



CONCLUSIONES

*Dra. Alicia Jiménez Llerena*⁵



Para retomar lo que venía señalando mi colega, considero que no existe incompatibilidad en el planteamiento. La tercerización es una herramienta de descentralización productiva que permite generar eficiencia en el desarrollo de los procesos empresariales.

Las empresas tienen un fin económico; buscan rentabilidad y optimización de recursos, lo cual no es cuestionable, sino inherente a su naturaleza. En ese contexto, la tercerización responde a esa lógica: permite especialización, ahorro de tiempo, acceso a capacidades técnicas y adaptación a nuevas estrategias de negocio. Todo ello es perfectamente válido.

Esto no es incompatible con el respeto de los derechos fundamentales de los trabajadores. Por el contrario, la regulación laboral precisamente busca armonizar ambos objetivos: el crecimiento empresarial y la protección de los trabajadores.

No existe contradicción entre reconocer la libertad de empresa y exigir el cumplimiento de estándares laborales.

En ese sentido, una empresa puede decidir tercerizar por razones de eficiencia, especialización, ubicación o reestructuración de su modelo de negocio, sin que ello implique una afectación per se a los derechos laborales. La tercerización, en sí misma, no es contraria a la protección del trabajador.

Otro aspecto relevante es el nivel de informalidad en el país. Más del 70% de los trabajadores en Perú se encuentran en la informalidad, lo que implica ausencia de protección social, falta de acceso a prestaciones y desvinculación de la normativa laboral básica. En términos prácticos, tres de cada diez trabajadores tienen empleo formal, lo que refleja una realidad estructural preocupante.

Este contexto ha sido advertido por la Organización Internacional del Trabajo, que identifica al Perú como uno de los países con mayores tasas de informalidad en la región, además de

⁵ Socia del Estudio Rodríguez Angobaldo. Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Master en Resolución de conflictos por la Universidad Carlos III de Madrid.

JUSTICIA, PRONTA, HONESTA E INCLUSIVA

un estancamiento en el empleo asalariado formal del sector privado. No se trata, por tanto, de un problema menor, sino de un desafío estructural.

Frente a ello, la propia OIT ha señalado que la tercerización no es negativa en sí misma, aunque sí plantea desafíos en términos de garantizar trabajo decente. Es decir, el problema no radica en la figura, sino en su implementación y fiscalización.

En ese escenario, introducir restricciones que reduzcan los espacios de formalidad puede resultar contraproducente. Debilitar o limitar herramientas que permiten la organización empresarial dentro de la formalidad podría incentivar, indirectamente, la informalidad.

Esto no significa desconocer la existencia de incumplimientos. Como en cualquier relación laboral, pueden presentarse desviaciones: empleadores que cumplen parcialmente sus obligaciones o que buscan eludirlas. Sin embargo, ello no justifica eliminar o restringir figuras jurídicas válidas.

La respuesta, más bien, debe orientarse a fortalecer los mecanismos de control, mejorar la fiscalización y promover el cumplimiento normativo. Es ahí donde corresponde la intervención del Estado, a través de entidades como la inspección laboral y el Poder Judicial.

En consecuencia, centrar el debate exclusivamente en los incumplimientos genera un análisis circular. La tercerización ya cuenta con un marco legal que protege a los trabajadores; el desafío radica en su adecuada aplicación.

Por ello, el enfoque debería dirigirse a reforzar esa protección existente, en un contexto que permita tanto el desarrollo empresarial como la garantía efectiva de los derechos laborales.



JUSTICIA, PRONTA, HONESTA E INCLUSIVA

Dr. Luis Jesús Baldeón Bedon⁶



Recuerdo que, en los años 2002 o 2003, cuando se propuso incrementar la remuneración mínima vital, se advertía que ello generaría informalidad. Lo mismo ocurrió cuando se planteó limitar la Ley MYPE, cuando se emitió el Decreto Supremo 013-2013-PRODUCE para su regulación, e incluso cuando se modificó la ley agraria laboral. En todos esos casos se invocó el mismo argumento: el riesgo de mayor informalidad.

Hoy, la informalidad en el Perú bordea el 75%, pero aún no existe consenso sobre sus causas. Desde mi perspectiva, no son las leyes laborales las que la generan, sino la estructura económica del país. Como señalaba el economista Campodónico, existe una lógica donde no prima la interpretación de la norma, sino la posibilidad de eludirla. En ese contexto, los incentivos laborales o tributarios no han demostrado ser determinantes.

Por ello, no podemos afirmar que ampliar la tercerización sea un mecanismo eficaz para combatir la informalidad. Ese argumento debe analizarse con cautela. La evidencia muestra que, pese al crecimiento económico sostenido desde el año 2000, la estructura normativa laboral —en gran medida heredada— se ha mantenido sin cambios sustanciales, y la informalidad persiste.

Ahora bien, la tercerización no es, en sí misma, una figura negativa. Tampoco se plantea su eliminación. Es una institución que existe desde antes de la Ley de tercerización, incluso desde el Decreto Legislativo 728. Sin embargo, su validez depende de que respete los derechos fundamentales de los trabajadores, conforme a los artículos 1, 23, 24 y 27 de la Constitución, así como el principio de igualdad y no discriminación.

En ese sentido, la ley puede ser adecuada, pero requiere mecanismos que prevengan abusos, como la utilización de empresas “cascarón” o el encubrimiento de relaciones laborales. De lo contrario, se corre el riesgo de distorsionar la figura bajo una apariencia de legalidad.

Respecto al concepto de núcleo del negocio, regulado en el Decreto Supremo 001-2022-TR, considero que su aplicación no exige el cumplimiento de todos los criterios de manera rígida. Más bien, debe interpretarse de forma flexible. En casos de empresas con objetos sociales amplios o diversificados, corresponderá determinar —a partir de la prueba— cuáles actividades constituyen el eje central de su operación.

⁶ Abogado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, asistente de Vocal en la Octava Sala Laboral de Lima.





JUSTICIA, PRONTA, HONESTA E INCLUSIVA

Aquí resulta clave el principio de primacía de la realidad: identificar cuál es el núcleo productivo que garantiza la existencia y continuidad de la empresa en el mercado. No todas las actividades pueden considerarse núcleo del negocio, pero sí es posible identificar aquellas que cumplen un rol esencial.

Por ejemplo, en sectores como el de restaurantes, elementos como el objeto del servicio, la relación con el cliente, el factor diferenciador o el valor añadido permiten identificar con suficiente objetividad el núcleo de la actividad. No se trata de criterios meramente subjetivos, sino de parámetros que pueden evaluarse en cada caso concreto.

En consecuencia, puede sostenerse que existen herramientas interpretativas —incluyendo desarrollos constitucionales recientes— que permiten dotar de contenido al concepto de núcleo del negocio. Desde esta perspectiva, la afirmación de que el reglamento es completamente inválido o inaplicable puede ser objeto de revisión.





Óscar O. Chávez, en su libro *Huancayo*, afirma que hacia 1813 esta ciudad poseía una gran población “compuesta de españoles y criollos capaces de apreciar la conquista de la libertad, cuando en su plaza principal se juró solemnemente la Constitución de Cádiz del año 1812”. Además, agrega que en ese mismo año y fecha del tan magno acontecimiento se colocó una placa, hasta hoy visible, que dice: “Plaza Constitución – Año 1813”.

Aquilino Castro Vásquez certifica que el personaje que organizó todo el acto fue don Joaquín Castro, funcionario de entonces, quien más tarde se unió al ejército de José Ignacio Moreno. Ese día, la población se reunió en la plaza frente a la iglesia, se leyó la Constitución y se hizo el juramento. Además, se resolvió honrar a los correspondientes (el cura, el alcalde, el subdelegado y el juez) y brindar por el acontecimiento.

En su libro *Historia de la Provincia de Huancayo*, Ricardo Tello Devoto sostiene que en memoria de este acontecimiento se inauguró posteriormente en la antigua Plaza Comercio —actualmente denominada Plaza Constitución— un monumento en honor a este día de carta fundamental. Considera que:

“La proclamación de la Constitución de Cádiz en Huancayo, el 29 de marzo de 1813, fue un acontecimiento de gran importancia que permitió prever ya la Independencia del Perú y para que ésta se realizara. Ramón Castilla y muchos de los que participaron en la proclamación fueron luego próceres de la Independencia”.

Finalmente, debemos destacar que Huancayo de un Pueblo de Indios (1572) en el Virreinato español, gracias al fértil Valle de El Mantaro, el desarrollo de su comercio e industrias, y el empuje de los así llamados “fenicios del Ande”, logró a pulso hacerse de la capital del Departamento de Junín en 1931. De ahí, el refrán popular que dice: “Mientras Jauja danza, Tarma reza, Huancayo avanza”. Auguramos a esta noble e incontrastable ciudad, muchos éxitos y proezas en su desarrollo sostenido en el siglo XXI, libre de racismo y machismo, contribuyendo la Corte Superior de Justicia de Junín en tal hermoso porvenir; en la garantía y tutela de los derechos fundamentales de su ciudadanía, e impartiendo siempre una ¡Justicia pronta, honesta e inclusiva!

Ricardo Corrales Melgarejo
Gestión 2025 - 2026

