

A LITTLER  
REGIONAL  
EMPLOYER



**Javier Molina**

Socio  
Abdón Pedrajas Littler



**Mercedes López  
Balaguer**

Consultora  
Abdón Pedrajas Littler

Catedrática D<sup>o</sup> del  
Trabajo Universidad de  
Valencia



**Gonçalo Asper  
Caro**

Asociado Senior  
Littler Portugal



**Laura Diaz  
González**

Head of People Vectors  
(Grupo Cabify)

## **MESA 5 | Productividad Inteligente: Redefiniendo el Tiempo de Trabajo en la Empresa**

Colaboradores:





Littler

# Del ‘Más Tiempo’ al ‘Mejor Tiempo’

Tiempo de trabajo efectivo, productividad y disponibilidad en el Derecho laboral español.

Abdon Pedrajas | Littler

# El Planteamiento Positivo: La Centralidad del Tiempo Efectivo

## El Plano de la Jornada

El marco jurídico español sigue asentado sobre una categoría legal nítida: el tiempo de trabajo efectivo.

**Artículo 34.1 ET:** Cuarenta horas semanales de trabajo efectivo de promedio en cómputo anual.

**Artículo 34.5 ET:** Al comienzo y al final de la jornada diaria, la persona trabajadora debe estar en su puesto de trabajo.

## El Plano de la Productividad

La ley positiva separa con claridad este plano del estrictamente temporal, aunque reconoce que la negociación colectiva regula también las condiciones de productividad.

La ley positiva separa ambos planos, pero exige un diálogo constante entre ellos.

## La Propuesta Teórica: Superposición de Lecturas Funcionales

Sin negar la centralidad del tiempo efectivo, debemos superponer una segunda lectura funcional. El objetivo: evitar identificar "efectividad jurídica" sin más con "productividad material".

**Tiempo efectivo productivo.**  
 El tiempo nuclear de prestación que genera valor directo.

**Tiempo efectivo no directamente productivo.**  
 Tiempos de soporte o friccionales, indisociables de la prestación pero sin rendimiento inmediato.

**Tiempo disponible o lineal.**  
 Tiempos de presencia o disponibilidad donde no concurre una verdadera puesta a disposición intensa, pero que son retribuidos.



## El Límite Indisponible: Salud y Jurisprudencia

No todo tiempo de trabajo efectivo es productivo en sentido inmediato, y no todo tiempo no efectivo debe quedar fuera de la retribución.

El binomio trabajo/descanso sigue siendo la estructura dominante.

**Derecho de la Unión y Tribunal Supremo:** Cuando la disponibilidad impone presencia física o restricciones intensas que sitúan al trabajador realmente a disposición del empresario, debe tratarse materialmente como tiempo de trabajo.

**Propósito protector:** Obligatorio a efectos de protección de la salud y respeto estricto de los máximos de jornada. La categoría de "tiempo lineal" no puede construirse por mera interpretación libre frente a esta realidad.

## Bases Normativas del Tiempo y Productividad (Artículo 34 ET)



### Distribución irregular (Art. 34.2)

Redistribución temporal a lo largo del año. Exige respeto a descansos mínimos y preaviso de cinco días.



### Pausa intrajornada (Art. 34.4)

Posibilidad de que se considere tiempo de trabajo efectivo mediante disposición en convenio o contrato.



### Adaptaciones y conciliación (Art. 34.8)

Derecho a solicitar adaptaciones de duración, distribución y forma (incluido trabajo a distancia) con proceso negociador breve y motivado.



### Registro diario (Art. 34.9)

Obligación estricta de registro, pero ejecutada sin perjuicio de la flexibilidad horaria.

## La Formación como Inversión (Artículo 23.1.d ET)

"El tiempo destinado a la formación necesaria para la adaptación a modificaciones del puesto se considera, en todo caso, **tiempo de trabajo efectivo.**"

### Coste Improductivo (Visión Tradicional)

El ordenamiento no identifica "efectividad" exclusivamente con productividad inmediata o facturable.

Rendimiento mediato,  
no instantáneo.

### Inversión Organizativa (Visión Funcional)

Actividades de capacitación protegidas por la ley. Una herramienta empresarial para reducir fricciones futuras.

# El Papel de la Negociación Colectiva y el Convenio de Empresa

## Art. 82.2 ET

Regulación expresa no solo de las condiciones de trabajo, sino de las "condiciones de productividad".

## Art. 84.2 ET (Prioridad Aplicativa)

Prioridad del convenio de empresa en horario, distribución del tiempo, turnos y conciliación.

## Negociación Colectiva

## Mecanismos Prácticos

Pacto de calendarios, régimen de turnos y diseño de sistemas híbridos.

El motor de la flexibilidad interna.  
El espacio para ordenar la relación entre tiempo y productividad.

## Presencialidad Útil

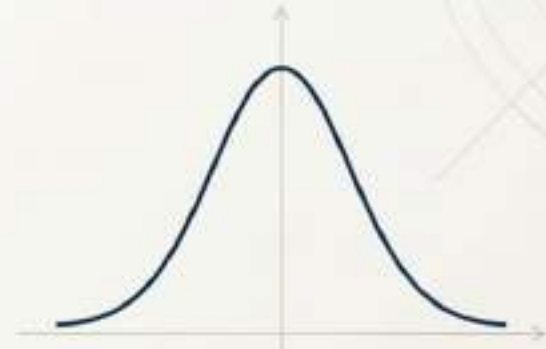
Flexibilidad interna orientada estrictamente a resultados.

# Fórmulas Empresariales (1 y 2): Objetivos y Distribución



## Fórmula 1: Gestión por Objetivos

- **Acción:** Abandonar el presencialismo como criterio dominante.
- **Método:** Sustituirlo por una gestión por objetivos y resultados. Utilizar la flexibilidad horaria y el trabajo a distancia como estrategia válida bajo el marco del artículo 34 ET.



## Fórmula 2: Distribución Irregular Inteligente

- **Acción:** Adaptar los momentos de prestación a la demanda real, utilizando la prioridad aplicativa del convenio.
- **Método:** Concentrar presencia cuando aporta valor; liberar tiempo para ejecución asíncrona.
- **Regla de Oro:** No es más flexibilidad sin más, sino flexibilidad con reglas, previsibilidad y trazabilidad (respetando descansos y preaviso).

# Fórmulas Empresariales (3 y 4): Conciliación y Teletrabajo

## Fórmula 3: Conciliación como Inversión Organizativa

Amparada en el Art. 34.8 ET. La conciliación bien diseñada reduce tiempos muertos de desplazamiento, mejora la estabilidad, reduce fricciones en la disponibilidad y favorece una asignación racional de la presencia. No es un coste social; es un instrumento de productividad.

## Fórmula 4: Teletrabajo de Calidad y Productivo

Exige cumplimiento estricto: medios adecuados, compensación, registro fiel y desconexión digital protegida.

**Conclusión nítida:** Teletrabajar más no equivale automáticamente a ser más productivo; teletrabajar mejor, sí lo es. Evitar el alargamiento difuso de la jornada.

# Fórmulas Empresariales (5 y 6): Presencialidad y Registro



## Fórmula 5: Rediseño de la Presencialidad

- No toda actividad requiere la misma intensidad de copresencia.
- Reservar el tiempo presencial para el valor diferencial: coordinación compleja, innovación, aprendizaje colectivo y cultura organizativa.

**Advertencia:** La presencialidad usada como simple prueba de obediencia temporal se transforma en tiempo de baja productividad.

## Fórmula 6: Registro como Inteligencia Organizativa

- Superar la visión del registro como simple mecanismo de control disciplinario.
- Utilizar los datos (respetando los límites del Tribunal Supremo) para localizar cuellos de botella y tiempos friccionales.

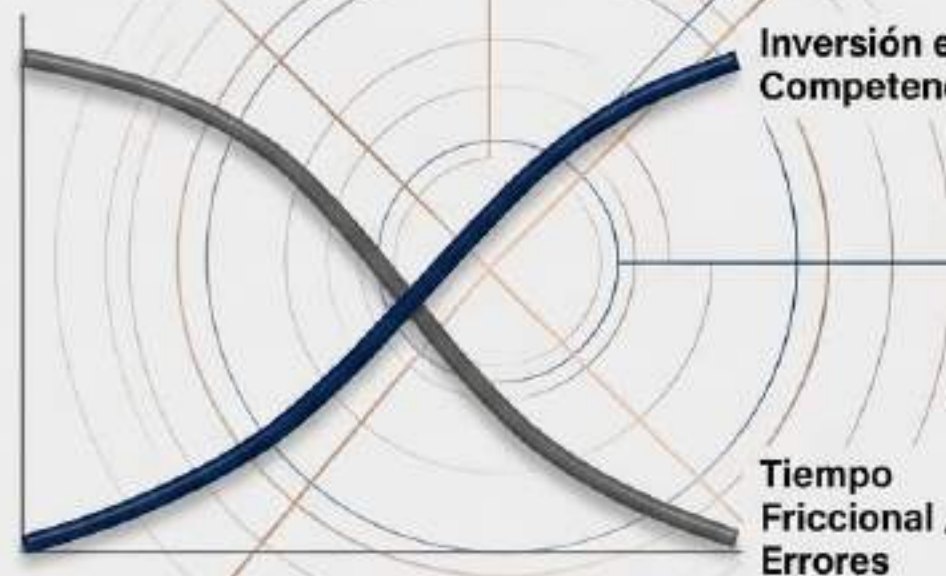
**Objetivo:** Identificar con precisión tiempos directamente productivos, de soporte, de incidencia técnica y de disponibilidad activada.

## Fórmula Empresarial (7): Formación Estratégica

# Incorporar la formación a la política de tiempo de trabajo.

En una economía con intensa digitalización, la declaración del Estatuto (formación = tiempo efectivo) debe leerse en clave estratégica.

La inversión en competencias reduce errores, retrabajos, incidencias técnicas y la dependencia de soluciones presenciales ineficientes.



**La productividad del tiempo de trabajo aumenta directamente cuando disminuye el tiempo improductivo generado por el desajuste competencial.**

## Cuadro Analítico: Del “Más” al “Mejor”

	Visión Tradicional	Visión Funcional
Objetivo Principal	Expandir el trabajo efectivo indiscriminadamente. “Más tiempo”	Diferenciar tiempos para optimizar la rentabilidad operativa. “Mejor tiempo”
Categorización del Tiempo	Binario estricto: Trabajo Efectivo vs. Descanso.	Tiempo nuclear de prestación, tiempo de soporte, tiempo friccional, y disponibilidad no intensiva.
Mecanismo de Control	Presencialismo, simple prueba de obediencia temporal y control disciplinario.	Gestión por objetivos, diseño temporal flexible e inteligencia organizativa.

## Conclusión Final: El Rediseño Temporal

**El concepto de tiempo productivo complementa al tiempo de trabajo efectivo. Obliga a preguntar qué tiempos generan valor, cuáles lo sostienen y cuáles lo disipan.**

1. Esta ya no es solo una cuestión de organización empresarial; es una cuestión de técnica normativa y de política del Derecho del Trabajo.

# Portugal: el tiempo de trabajo está cambiando



# El tiempo de trabajo: *nuevos y viejos desafíos*

- ***We don't have a time problem. We have a work design problem.***
- 8h/día ya no explican productividad
- IA está cambiando las reglas del juego
- El problema ya no es cuanto se trabaja; es como estamos trabajando
- Tiempo ≠ Productividad
- **Que está ya ocurriendo?**
  - los trabajadores prefieren un régimen de trabajo híbrido
  - quieren menos horas para poder conciliar con la vida familiar
  - horas medias están cayendo

***Los trabajadores ya cambiarán.***

***?Las empresas y el Derecho acompañan?***



# El tiempo de trabajo en Portugal: *update*

- + 100 alteraciones al Código del Trabajo
- Foco en la productividad y flexibilidad
- Adaptación a la economía digital
  
- **El tiempo de trabajo dejará de ser apenas un limite legal. Será una variable estratégica.**
  
- **Regreso del banco de horas individual**
- +2h/día | até 50h semanales
- Hasta 150h anuales
- Periodo de referencia de 4 meses

# El tiempo de trabajo en Portugal: *update*

- **Derecho a la desconexión**

- Reuniones y tareas programadas deben ocurrir en el horario de trabajo;
- Las actividades presenciales deben programarse durante periodos previamente establecidos y en conjunto con otros trabajadores, dentro del horario de trabajo.

- **Teletrabajo**

- El acuerdo debe prever la continuidad o la alternancia entre el remoto/presencial;
- Fijar la ubicación, el horario y el porcentaje de teletrabajo;
- Refuerza el régimen de los gastos con teletrabajo, abriendo a la negociación colectiva la definición del valor de la compensación debida al trabajador;
- Introduce el pago integral de los gastos adicionales con herramientas y sistemas informáticos necesarios a la actividad.



# Teletrabajo y tiempo de trabajo invisible

- Flexibilidad | Trabajo invisible
- El teletrabajo no reduce automáticamente el tiempo de trabajo, solo reduce el tiempo de desplazamiento.
- Si no se gestiona, lo que hacemos es sustituir:  
tiempo muerto → por tiempo disponible.
- Y eso cambia completamente la dinámica de productividad.
- Las mejores empresas están empezando a hacer algo muy simple: definir claramente cuándo no se trabaja.



La pandemia ha situado el teletrabajo en el centro de las relaciones laborales como un mecanismo de flexibilidad y de reorganización del tiempo de trabajo.

# IA: multiplicador y riesgo

- La IA es el verdadero punto de inflexión en el trabajo moderno.
- Tiene **la capacidad de optimizar el trabajo en tiempo real.**

Puede:

- a. reasignar tareas
  - b. priorizar actividades
  - c. medir rendimiento
  - d. anticipar necesidades
- **IA no distingue entre eficiencia y sobrecarga.**

- **Dilema:** IA en el trabajo  

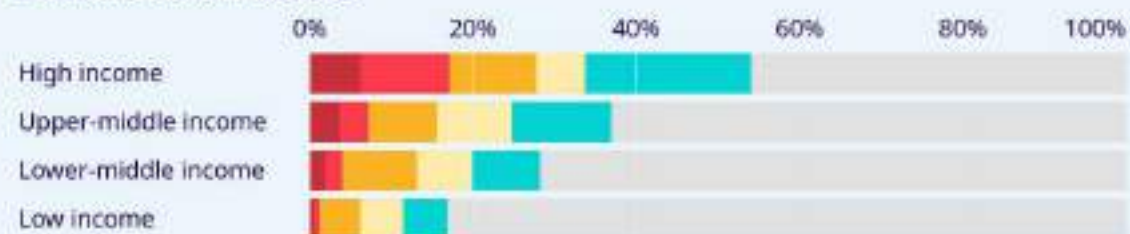
- La IA ya no es opcional en un mercado concurrencial

## ► Proportion of jobs potentially affected by Generative AI

- Highest exposure, low task variability (gradient 4)
- Significant exposure, high task variability (gradient 3)
- Moderate exposure, mixed task variability (gradient 2)
- Low exposure, high task variability (gradient 1)
- Minimal Exposure
- Not Exposed



### Income level country group



### Region



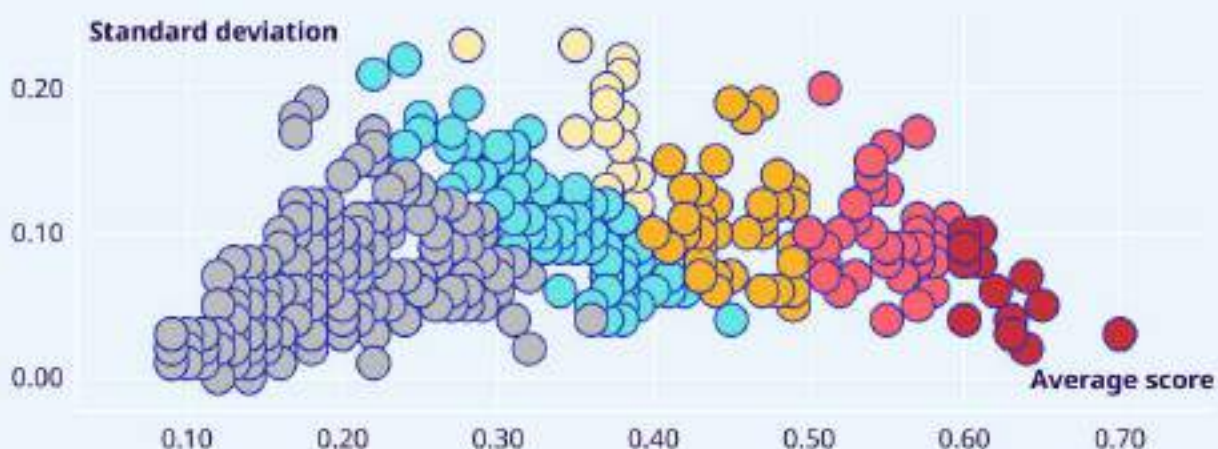
Source: ILO Working Paper 140

## ► Jobs' level of exposure to artificial intelligence

Select an occupational group to filter the results.

- Agriculture, forestry and fisheries Clerks Craft workers Elementary occupations
- Managers Plant and machine operators Professionals
- Services and sales Technicians

- Highest exposure, low task variability (gradient 4)
- Significant exposure, high task variability (gradient 3)
- Moderate exposure, mixed task variability (gradient 2)
- Low exposure, high task variability (gradient 1)
- Minimal Exposure
- Not Exposed



**Standard deviation** represents the dispersion of task-level automation scores within an occupation. **Average score** represents the mean automation score for all tasks within an occupation.

Source: ILO Working paper 140



# Retos de la reorganización de los tiempos de trabajo

- **Productividad = *output*, no horas**  
Ya no miden: → cuánto tiempo estás conectado  
Miden: → qué valor generas que valor agregas a la organización.
- **El tiempo de descanso se protege activamente**
- **La tecnología necesita gobernanza**
- **Cambio estructural común: el paso de gestionar el tiempo a diseñar el trabajo.**
- ***“La verdadera productividad inteligente no consiste en trabajar más rápido... sino en evitar trabajar de más.”***

# Cambio normativo: productividad

# Cambio normativo: productividad



Todo ello **sin ninguna norma equivalente** que habilite, incentive o regule herramientas para compensar esa menor disponibilidad con mayor eficiencia.

# Contexto económico: Incrementos salariales



El incremento sostenido del SMI (ha subido más de un 60% desde 2018)

# Contexto social



7/ Enero 2026

ESTUDIO SOBRE LA INCAPACIDAD TEMPORAL Y SINIESTRALIDAD

## España empeora 4,6 veces más que la media de la UE y continúa liderando el absentismo laboral por incapacidad temporal

El absentismo por incapacidad temporal sigue creciendo y alcanza el 5,94% de jornadas perdidas en 2024, un 6,6% más que el año anterior

El coste del absentismo ascendió a 92.000 millones de euros en 2024, un 5,8% del PIB

En 2024 el absentismo por incapacidad temporal aumentó en todos los territorios de España sin excepción

¿Qué hacemos ?



# Buenas practicas: registro de jornada digital

- Creado la primera APP del sector en materia de registro de jornada.
- Utilizamos la geolocalización y el tipo de tarea
- Mide y califica el tiempo de nuestro conductores/as conforme a lo regulado en Convenio sectorial :
  - Tiempo efectivo:
    - Tiempo productivo: conducción efectiva
    - Tareas adicionales: formación, eventos corporativos o actuaciones en base
  - Tiempo no efectivo
  - Descansos
- Pendiente Fase 3: reuniones con sus responsables y carga eléctrica.



- ✓ Cumplimiento jornada efectiva
- ✓ Registro de tiempos improductivos: foco en reducción

# Nuestros focos

<p><b>Herramienta de Gestión</b></p> <p>Cada dato de turno, flota y conductor se convierte en una palanca de rentabilidad. Decisiones orientadas a resultado, no a presencia.</p> <p><b>EMPRESA</b> Control de costes por turno. Detecta ineficiencias antes de que se conviertan en pérdidas.</p> <p><b>CONDUCTOR</b> Turnos predecibles y descansos garantizados.</p>	<p><b>Cuidamos de ti: Bienestar y Salud</b></p> <p>Estabilidad laboral, fisioterapia, salud preventiva, acompañamiento en enfermedad grave y reconocimientos periódicos. Programa activo, no reactivo.</p> <p><b>EMPRESA</b> Reducción del absentismo evitable y de la rotación. Cada punto menos de baja tiene impacto directo en la cuenta de explotación.</p> <p><b>CONDUCTOR</b> Acceso a servicios de salud que de otro modo no tendría. Empresa que invierte en él, no solo en su rendimiento.</p>	<p><b>Gestión en Tiempo Real</b></p> <p>Soporte operativo como motor de ingresos: disponibilidad optimizada y respuesta inmediata en ruta.</p> <p><b>EMPRESA</b> Más horas productivas dentro de la jornada legal. Menos tiempo muerto sin viaje, más margen por conductor.</p> <p><b>CONDUCTOR</b> Mayor ingreso en las mismas horas. Respaldado operativo inmediato cuando algo falle en ruta.</p>	<p><b>Planificación de Plantilla y Turnos</b></p> <p>La persona adecuada, en el momento de mayor demanda. Cobertura basada en potencial real de negocio, no en inercia histórica.</p> <p><b>EMPRESA</b> Con menos horas disponibles por ley, cada hora cuenta doble. El planning inteligente es la única respuesta sostenible.</p> <p><b>CONDUCTOR</b> Trabaja en los picos de demanda real: más viajes, mejores propinas, menos esperas improductivas.</p>
---	--	--	---

La productividad no es exigir más horas, es hacer que cada hora valga más

# Pero tenemos limitaciones....¿Que necesitamos?



Regulación que facilite modelos de jornada flexible por demanda adaptados a sectores con picos horarios (viernes noche, madrugadas, eventos) y con poco margen de antelación.



Marco legal para el trabajo basado en resultado en lugar de en horas: toda la legislación sigue anclada en el tiempo como unidad de medida.



Incentivos a la inversión en herramientas de productividad (telemetría, IA, formación digital).



Ayudas que incentiven la formación.



Cambios regulatorios que aborden de forma real y efectiva los índices de absentismo.

# Muchas gracias

2026 Littler Iberian Conference



Littler

Abdón Pedrajas | Littler