



CONDICIONES DE TRABAJO Y CADENA DE VALOR EN LAS EMPRESAS DEL METAL: UN ESTUDIO DE CASOS

Edita:

Fundación del Metal para la Formación, Cualificación y el Empleo

C/. Príncipe de Vergara, 74 - 5ª Planta - 28006 Madrid

Tel: 91 562 55 90 | 91 177 01 31

observatoriometal@mfce.org

www.fmfce.com

CONDICIONES DE TRABAJO Y CADENA DE VALOR EN LAS EMPRESAS DEL METAL: UN ESTUDIO DE CASOS

Coordina: Federación Estatal de CCOO de Industria

Elaborado por: Jesús Cruces Aguilera, Luis de la Fuente Sanz, Juan José González Zamora

Fundación 1º de Mayo

Maqueta: FMF

Edita: FMF

Edición: Mayo 2026

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	9
3. EMPRESA AERONÁUTICA (CASO A)	11
3.1. Delimitación de la cadena de valor	11
3.2. Marco de regulación	12
3.3. Presencia sindical	13
3.4. Condiciones de trabajo	13
4. EMPRESA DEL AUTO (CASO B)	26
4.1. Delimitación de la cadena de valor	26
4.2. Marco de regulación	27
4.3. Presencia sindical	27
4.4. Condiciones de trabajo	27
5. EMPRESA NAVAL (CASO C)	38
5.1. Delimitación de la cadena de valor	38
5.2. Marco de regulación	39
5.3. Presencia sindical	40
5.4. Condiciones de trabajo	40
6. EMPRESA NUCLEAR (CASO D)	52
6.1. Delimitación de la cadena de valor	52
6.2. Marco de regulación	53
6.3. Presencia sindical	54
6.4. Condiciones de trabajo	54
7. CONCLUSIONES	64
8. BIBLIOGRAFÍA	67

1. INTRODUCCIÓN

Las denominadas “cadenas de valor” o “cadenas de producción” se definen, no sólo como una mera secuencia logística, sino como una red estructurada de relaciones económicas, organizativas y de poder que determina cómo se produce, captura y distribuye la riqueza en la economía global. Este posicionamiento jerárquico no es azaroso, ya que depende de indicadores de especialización y del lugar que ocupa cada economía en el mapa mundial de la producción (Mancini et al., 2024), así como en la división internacional del trabajo (Hinkel et al, 2022; Fuchs, 2016; Starosta and Charnok, 2016). A lo largo de las últimas décadas, la desintegración vertical del modelo fordista permitió el establecimiento de redes de producción transnacionales a través de las cuales las empresas maximizan la apropiación del valor añadido, externalizando simultáneamente los riesgos y la responsabilidad empresarial hacia la periferia de empresas auxiliares (González y Köhler, 2012) y países con menores derechos laborales.

Es de sobra conocido cómo, a partir de los años 70, la organización de la producción industrial transitó hacia una creciente fragmentación de procesos productivos y la articulación de estos en redes que conectan múltiples empresas, sectores y territorios. Este proceso de “externalización” de la producción se produjo en dos etapas diferenciadas entre sí. En una primera etapa, asistimos a la intensificación de los procesos de subcontratación en el mismo territorio del Estado-nación, que significó la desintegración de las empresas fordistas existentes a lo largo de la década de los 80, lo cual estuvo estrechamente ligado a al proceso de “terciarización” de la estructura productiva y de deslocalización hacia regiones con condiciones laborales más bajas (Köhler y Artiles, 2007). En una segunda etapa, se registraron procesos de “internacionalización” y deslocalización productiva, que tuvieron lugar sobre todo a partir de los años 90 con el arranque de la globalización (Díaz-Mora, Gandoy & González-díaz, 2020; Blazquez; Lagendijk, 1995). El desarrollo tecnológico (transportes, digitalización, energía, etc.), junto a otros factores, institucionales y financieros, configuraron las cadenas de producción a nivel mundial (Díaz-Mora & González-Díaz., 2018, González-Yarangam Yuzhel et al, 2025).

En la época reciente, esta fragmentación ha estado vinculada a grandes transformaciones del aparato productivo con impactos relevantes en el trabajo, que pueden concretarse en tres vectores de cambio:

- 1. Tecnologías digitales y organización del trabajo:** permiten la coordinación sin parámetros espaciales y temporales rígidos (Cruz Villalón, 2017). Facilitan un modelo de producción ligera y técnicas just-in-time que absorbe fluctuaciones de mercado (Lahera Sánchez, 2005), pero que a menudo requiere de un soporte formativo y de educación laboral específico para adaptar a la fuerza de trabajo a estas nuevas exigencias (Brookes, 2013).
- 2. Estrategias empresariales:** la adaptación flexible y la externalización operan como herramientas competitivas (Gandoy Juste y Díaz Mora, 2005). En sectores como la automoción, esto se traduce en complejas arquitecturas de plataformas y gamas que segmentan la producción entre diversas marcas y proveedores (Risque Ramos, 2022).
- 3. Posición en la cadena de valor:** las políticas industriales sitúan a la industria de cada país en una posición determinada. Este posicionamiento dentro de la cadena de valor (Del Carpio et al, 2022) y el análisis de las matrices productivas (Castella, 2019) son determinantes para entender la calidad del empleo y las condiciones laborales de las distintas empresas.

El estudio de las cadenas de valor permite decodificar la organización de la producción superando la visión de secuencia de actividades para situar el interés en las relaciones de poder y coordinación (Gereffi, 2009). La literatura constata que estas redes operan sobre una asimetría estructural: las matrices retienen las fases de mayor valor, desplazando hacia las auxiliares los segmentos de menor complejidad tecnológica y mayor intensidad de mano de obra. Esta externalización en cascada traslada la presión competitiva hacia los eslabones más débiles, donde existe menor participación sindical (Banyuls y Lorente, 2010) y donde los derechos laborales internacionales suelen verse más comprometidos (Anner, 2011).

Algunos datos señalan la configuración de las cadenas de producción y su impacto en las condiciones de trabajo en España. Por un lado, los datos de Eurostat (2025) revelan que el 12,4% de las empresas industriales en España ha trasladado algunas funciones empresariales al extranjero en el último trienio. Por otro lado, se apunta la brecha salarial intra-cadena, con un impacto salarial regresivo: según los microdatos de la Encuesta Anual de Estructura Salarial (INE, 2024), la retribución media en las empresas tractoras (aquellas con más de 250 trabajadores) es un 45% superior a la de sus proveedoras pequeñas (menos de 50 empleados) dentro del mismo sector. Esta brecha no es un fenómeno aislado, sino la consecuencia de una fragmentación productiva constante que ha transformado la industria. El sector del automóvil es uno de los ejemplos de cómo esta segmentación ha diluido las condiciones laborales que antes estaban unificadas (Juan Jose Castillo, Pablo Lopez Lacalle, Köhler & González-Begega, 2010, Ramos Barrado, 1986).

Respecto a las condiciones laborales, existen estudios que ponen de relieve una cierta mejora en las empresas auxiliares a lo largo del tiempo, una vez se encuentran insertas en dichas cadenas de valor, lo que se conoce como “escalamiento sociolaboral” (Barrientos et al 2011). Mientras algunos sugieren que la inserción en la cadena de valor mejora las condiciones a lo largo del tiempo (Barrientos et al., 2011), otros subrayan que estas ciertas mejoras no son automáticas por parte de las empresas, y que además pueden provocar nuevas dinámicas de precariedad laboral (Milberg y Winkler, 2013). Desde una perspectiva crítica, se apunta que estas mejoras se derivan de la acción sindical y los recursos disponibles apuntando al “escalonamiento social” como comprensión elitista de las relaciones entre el capital, el Estado y el trabajo (Selwyn, 2013). Además, estas supuestas mejoras de condiciones laborales suelen ignorar otras perspectivas de análisis relevantes como puede ser el estudio de las brechas de género en las cadenas de valor (Staritz y Reis, 2013).

Por último, no hay que dejar de mencionar que las cadenas de valor han supuesto una transnacionalización de las relaciones laborales, a través de diversos instrumentos (acuerdos y comités), que han permitido -gracias a una intensa participación sindical- minimizar los impactos negativos y expandir los derechos laborales a lo largo de las empresas de la cadena de valor. Sin la intervención de la acción colectiva y el uso de los recursos de poder de los sindicatos (Schmalz et al., 2018), los incrementos de productividad son absorbidos por la matriz (Banyuls y Lorente, 2010). Entre los recursos para la intervención destacan los instrumentos transnacionales (comités de diverso tipo), que permiten la consecución de acuerdos de carácter global o regional, sobre las condiciones laborales en la cadena de valor (ETUC y Business Europe, 2016). En este ámbito también destaca la investigación y regulación sobre el trabajo decente por parte de la OIT, siendo relevante en términos de seguimiento y transparencia sobre las condiciones de trabajo a lo largo de las cadenas de valor (OIT, 2013, 2023, 2024). Existen casos destacables de mecanismos de seguimiento de las cadenas de valor por parte de los sindicatos (Acuerdo Marco Global de Inditex), aunque con un amplio margen de mejora respecto a las condiciones laborales y ecológicas, entre otros aspectos.

En este marco, el presente trabajo tiene como objetivo analizar comparativamente las condiciones laborales en la cadena de valor de distintas empresas del sector del metal. El propósito es identificar las principales diferencias entre la empresa matriz y sus empresas subcontratadas, proporcionando una visión general de la situación y de los factores que la determinan. Es importante señalar que el análisis se centra en las condiciones laborales vinculadas a la relación laboral y su regulación, y no en las condiciones específicas del puesto de trabajo, como se pudiera hacer desde el punto de vista de la seguridad y salud en el trabajo. Como hipótesis de trabajo, el estudio plantea que, en el contexto de la externalización y la reducción de costes, las condiciones laborales en las empresas subcontratadas están influidas por factores diversos, como la posición en la cadena de valor, la demanda de la empresa matriz, el marco regulatorio vigente y la presencia sindical en las empresas.

El trabajo se estructura de la siguiente forma. Tras un primer apartado metodológico, en el que se detallan las técnicas e indicadores empleados, seguidamente se abordan 4 apartados, cada uno de ellos con un “estudio caso”, enfocado a una empresa matriz y varias empresas subcontratadas. El trabajo concluye con un apartado de conclusiones, en él se recogen los resultados obtenidos y las reflexiones finales.

2. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

El objetivo del estudio se centra en el análisis comparado de las condiciones laborales de la empresa matriz y las subcontratas en una determinada cadena de valor. Para abordar este análisis, se ha empleado la técnica de “estudios de caso”, ampliamente reconocida por su utilidad en el examen de situaciones complejas (Coller, 2005) y por aportar elementos decisivos al análisis de las condiciones de trabajo.

Esta metodología ha sido empleada en una amplia variedad de temáticas, todas ellas orientadas a desentrañar la lógica interna de los fenómenos sociales en su contexto natural; como, por ejemplo, la transformación de los entornos productivos (Köhler y Artiles, 2007), el impacto de las nuevas tecnologías en el aprendizaje y la organización laboral (Gil, García-Alcaraz y Mataveli, 2015) o el análisis de la precariedad en sectores específicos como la gran distribución comercial (Albarracín, 2010).

La selección de los casos se ha realizado siguiendo los siguientes criterios:

- **Actividad de la empresa matriz:** se han analizado cuatro empresas pertenecientes a diferentes sectores productivos (aeronáutica, automóviles, nuclear y naval).
- **Ubicación:** todas las empresas, incluidas las subcontratadas, están localizadas en territorio nacional y operan en el centro de trabajo de la empresa matriz, abarcando cuatro provincias distintas (Madrid, Zaragoza, Ciudad Real y La Coruña).

Dada la extensión de las cadenas de valor de las empresas analizadas, se ha limitado el análisis a entre 3 y 6 empresas subcontratadas por cada empresa matriz. Para su selección, se han considerado los siguientes criterios:

- **Tipo de actividad.** Se incluyen tanto empresas encargadas de parte del proceso productivo como empresas de actividades auxiliares.
- **Posición en la cadena de subcontratación.** Se incluyen empresas que trabajan para la matriz y empresas que a su vez trabajan para una primera subcontrata.

El estudio se ha centrado en seis dimensiones clave de las condiciones laborales: retribuciones, tiempo de trabajo, contratación, igualdad, formación y prevención de riesgos laborales. Dentro de estas dimensiones, se han analizado aspectos concretos de cada una de ellas (cuadro 1).

Por ejemplo, el análisis de los salarios se ha centrado en comparar los salarios base de las categorías inferiores y superiores de los convenios colectivos, entre la empresa matriz y las empresas subcontratadas. Seguidamente, se ha estimado el salario bruto de dichas categorías, incluyendo los principales complementos retributivos recogidos en convenio colectivo. Finalmente, el análisis se complementa con la información proporcionada por las personas entrevistadas, que ofrece una valoración cualificada de las diferencias salariales entre las empresas.

Cuadro 1. Tipología de análisis sobre condiciones de trabajo

DIMENSIÓN	INDICADORES Y ELEMENTOS A ANALIZAR
Retribuciones	<ul style="list-style-type: none"> • Salario inferior y superior (% diferencia con la matriz) • Complementos salariales y extrasalariales
Tiempo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Jornada anual • Días disponibles • Vacaciones • Bolsa de horas • Turnos de trabajo
Empleo y contratación	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de empleo • Tipo de contratación • Flexibilidad
Formación profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de formación • Recursos de formación • Valoración de la formación
Salud y Prevención de riesgos laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Entidad encargada • Medios y recursos • Formación en prevención

Fuente: elaboración propia.

Para obtener una visión integral de cada caso, se han empleado dos técnicas de investigación complementarias:

- **Análisis de contenido:** revisión de los convenios colectivos de referencia de las empresas, que regulan las condiciones laborales reconocidas para todas las personas trabajadoras. En total se incluye el análisis del contenido de 17 convenios colectivos, incluyendo sectoriales y de empresa.
- **Entrevistas a informantes clave:** realización de entrevistas a trabajadores y representantes, que aportan sus experiencias y valoraciones sobre las condiciones laborales. En total han sido realizadas 23 entrevistas.

Esta doble vía metodológica permite superar algunas de las dificultades que presenta estudio de las condiciones laborales en cadenas de valor, como son la opacidad en la externalización de procesos, la fragmentación y la heterogeneidad de las condiciones de trabajo entre los distintos eslabones de la cadena (Anner, 2011; Drahokoupil, 2014). Combinando el contenido regulado por el convenio colectivo con la valoración directa de las personas que trabajan en los centros de la empresa matriz, se logra una visión holística que compensa la falta de datos agregados en las estructuras subcontratada.

Por último, es necesario remarcar que los resultados deben ser interpretados con cierta cautela, por diversas razones. La amplitud de la cadena de valor y la selección de empresas analizadas; el contenido de los convenios colectivos, que representa el mínimo regulado y puede ser mejorado o variar en la práctica concreta; y el contenido de las entrevistas, que permite identificar los elementos clave de las condiciones laborales, pero que está sujeto a la perspectiva y valoración de las personas entrevistadas. De forma específica, es necesario remarcar que los estudios caso omiten los procesos de segmentación laboral más intensos, que se producen a escala internacional, con marcos regulatorios y sindicales diferentes. Se analizan, en este caso, los procesos de segmentación en el propio territorio.

El trabajo de campo fue realizado entre las fechas entre octubre de 2025 y febrero de 2026.

3. EMPRESA AERONÁUTICA (CASO A)

La empresa A forma parte de un complejo empresarial europeo que se dedica a la producción de aviones comerciales y helicópteros, otras actividades espaciales y de defensa.

El centro de trabajo que es objeto del análisis se ubica en la provincia de Madrid. En él se integran los departamentos de alta dirección y servicios corporativos, así como los centros de producción industrial de alta tecnología.

Entre las distintas actividades, este centro de trabajo combina la fabricación y tecnología de aviones de última generación, con actividades de mantenimiento y reparación. También cuenta con una división espacial y de fabricación avanzada de estructuras para lanzadores espaciales, de estructuras para la aviación comercial, así como componentes de navegación y observación meteorológica.

Finalmente, es necesario remarcar que la empresa A tiene una parte importante de participación del capital público (en torno al 4% en España, 22% en Francia y Alemania), según datos del informe anual de la empresa de 2025.

3.1. DELIMITACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor del centro de trabajo analizado se configura a partir de una extensa red de empresas y proveedores de materiales y servicios. Sin entrar en detalle, pues excedería el objetivo y extensión del estudio, la cadena de valor se encuentra integrada por un gran número de empresas de diverso tipo.

De acuerdo con los criterios metodológicos asumidos en el estudio, además de la empresa matriz, se han seleccionado 6 empresas, dedicadas a diferentes actividades productivas y con diferente relación contractual. Todas ellas realizan sus actividades en el centro de trabajo analizado, así como en otros centros de trabajo y para otras empresas y actividades.

- **Empresa matriz:** se centra en las actividades de aviación comercial, defensa, espacio y helicópteros. En su estructura se concentran tanto las funciones de ingeniería como los procesos productivos centrales.
- **Empresa A1:** dedicada a la fabricación de piezas estructurales y pre-equipamientos, además de asumir servicios externos asociados a la producción. Para cubrir parte de su actividad recurre al suministro de mano de obra por parte de terceras empresas.
- **Empresa A2:** dedicada a la producción de componentes y a la prestación de servicios de mantenimiento, combinando tareas manufactureras con labores de soporte técnico.
- **Empresa A3:** especializada en consultoría, verificación de calidad e ingeniería de sistemas, con capacidades técnicas avanzadas y apoyo transversal a los programas industriales.
- **Empresa A4:** empresa responsable de la logística integral en España, articulando el flujo de materiales, la gestión de almacenes y la distribución necesaria para el funcionamiento de la actividad productiva.
- **Empresa A5:** empresa dedicada a trabajos de montaje estructural y eléctrico, en el marco de encargos que recibe a través de otra empresa que trabaja para la matriz (subcontrata de segundo nivel).
- **Empresa A6:** empresa que provee servicios auxiliares de diverso tipo, tales como limpieza o jardinería, entre otros.

Cuadro 2. Empresas analizadas en el caso A

CÓDIGO	ACTIVIDAD	PERSONAS TRABAJADORAS
Matriz A	Aviación comercial, defensa, espacio y helicópteros; ingeniería y producción	Casi 10.000 (plantilla propia en el centro de trabajo analizado)
Empresa A1	Fabricación de piezas estructurales, preequipados y servicios externos	Miles a nivel global. Un volumen alto en el centro de trabajo analizado (no se precisa)
Empresa A2	Fabricación de piezas y servicios de mantenimiento	600-700 (toda la empresa). Al menos 30 en el centro analizado
Empresa A3	Consultoría, verificación de calidad e ingeniería de sistemas	20 personas por zona o grupo de trabajo en el centro de trabajo
Empresa A4	Logística integral para la empresa matriz en España	184-185 personas en el centro analizado
Empresa A5	Subcontrata de segundo nivel para montaje estructural y eléctrico	Entre 16 y 20 personas (trabajando para la empresa de primer nivel)
Empresa A6	Limpieza, jardinería, fontanería y mantenimiento industrial	Casi 200 en total; 110 específicamente en el área de limpieza

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas a informantes clave.

Se incluyen algunas empresas que operan dentro de la “subcontratación en cascada”, en distintos niveles de participación: en un primer nivel, como subcontratista de la matriz que subcontrata actividad a otra empresa (empresa A1) o bien de segundo nivel, en el que la empresa es contratada por una subcontrata (empresa A5), que es la que establece la relación contractual con la empresa matriz. Además, se incorporan al análisis distintos tipos de modalidades de contratación (de servicios, de llave en mano, etc.).

3.2. MARCO DE REGULACIÓN

Las condiciones laborales quedan reguladas por el contenido recogido en los convenios colectivos de las empresas o sectores en los que éstas se ubiquen.

La empresa matriz cuenta con un convenio colectivo que agrupa a todas las empresas del grupo (convenio colectivo interempresas), que incluyen el centro de trabajo analizado y el resto de centros de trabajo de España.

En el caso de las empresas subcontratadas, tres de las seis empresas dedicadas a la ingeniería e instalaciones tienen como referencia el *IV Convenio colectivo estatal de la industria, las nuevas tecnologías y los servicios del metal, así como el Convenio colectivo del sector industria, servicios e Instalaciones del Metal de la Comunidad de Madrid*. La empresa dedicada a la ingeniería y servicios de IT (*Tecnologías de la Información*) tiene como referencia el *XIX Convenio colectivo estatal de empresas de consultoría, tecnologías de la información y estudios de mercado y de la opinión pública*. La empresa dedicada a la logística tiene como referencia dos convenios colectivos: el citado convenio colectivo del metal de Madrid y el convenio colectivo del metal de Toledo. Este último convenio cubre a unas 100-120 personas trabajadoras. Y finalmente, la empresa de servicios auxiliares (limpieza, jardinería, etc.) tiene como cobertura el convenio colectivo autonómico de Madrid, de limpieza de edificios y locales. Esta distinción, entre convenio colectivo propio de la matriz y convenios colectivos de ámbito superior a la empresa en el caso de las subcontratas -como veremos más adelante- es una práctica común en la regulación de las condiciones laborales a lo largo de la cadena de valor.

Cuadro 3. Convenios colectivos de referencia (caso A)

EMPRESA	CONVENIO COLECTIVO	VIGENCIA
Matriz A	CC Interempresas	2024-2027
Empresa A1	CC Sector industria, servicios e instalaciones del metal de la CAM	2024-2026
Empresa A2	CC Sector industria, servicios e instalaciones del metal de la CAM	2024-2026
Empresa A3	XIX Convenio colectivo estatal de empresas de consultoría, tecnologías de la información y estudios de mercado y de la opinión pública	2025-2027
Empresa A4	CC Sector industria, servicios e instalaciones del metal de la CAM	2024-2026
	CC provincial de las industrias siderometalúrgicas de Toledo	2025-2028
Empresa A5	CC Sector industria, servicios e instalaciones del metal de la CAM	2024-2026
Empresas A6	Convenio Colectivo del Sector de Limpieza de Edificios y Locales de la Comunidad de Madrid	2022-2024

Fuente: elaboración propia.

En función de la actividad desarrollada, las empresas pueden compartir marcos regulatorios comunes. Sin embargo, en otros casos, la heterogeneidad funcional conlleva que las condiciones de trabajo se encuentren reguladas por convenios colectivos específicos, ya sean de ámbito estatal, provincial o de empresa. Los procesos de externalización y subcontratación de actividades suelen ir acompañados de la aplicación de marcos de regulación menos protectores, facilitando una segmentación de las condiciones laborales y una presión a la baja sobre salarios, derechos y estabilidad en el empleo (Weil, 2014, Recio, 2007). En este caso, el convenio colectivo del Metal de Madrid permite garantizar unas condiciones laborales mínimas para varias de las empresas subcontratadas.

3.3. PRESENCIA SINDICAL

La presencia sindical en la cadena de valor de la empresa matriz, ha permitido realizar una cooperación de la acción sindical entre la empresa matriz y las empresas de la cadena de valor. Esta cooperación ha permitido tratar materias clave como la prevención de riesgos laborales (PRL), la defensa de complementos salariales frente a penalizaciones por bajas o la gestión de beneficios existentes en la matriz como el transporte y el aparcamiento. El mayor beneficio para los trabajadores de las subcontratas es contar con el “músculo” y apoyo de la sección sindical de la matriz, que actúa como interlocutor ante la empresa matriz cuando la subcontrata no tiene acceso directo al cliente (matriz). No obstante, se plantean retos significativos, como la baja afiliación en consultoras técnicas, la fragmentación de convenios o la negociación individual de salarios en algunas empresas, algo que genera opacidad y dificulta la acción colectiva.

3.4. CONDICIONES DE TRABAJO

Retribuciones y salarios

Las retribuciones de las empresas analizadas quedan reguladas en sus correspondientes convenios colectivos de referencia. En el caso de la empresa matriz, las retribuciones se regulan por el convenio colectivo de empresa -convenio colectivo intercentros-. Tres de las empresas de la cadena de valor analizadas toman como referencia el convenio colectivo provincial del metal de Madrid -empresas A1, A2, A4 y A5-. En otra empresa, parte de sus trabajadores están cubiertos por el convenio colectivo provincial del metal de Toledo -empresa A4-. Finalmente, otra empresa -A3-, toma como referencia el convenio colectivo estatal de consultoría.

Las diferencias retributivas entre la empresa matriz y las empresas subcontratadas se aprecian en el salario base y en diversos complementos retributivos. A fin de tener una visión general de las retribuciones salariales, se analizan los siguientes elementos: los salarios base inferiores y superiores de las tablas salariales y los principales complementos retributivos.

Salario base inferior y superior

Los datos evidencian una marcada disparidad en las bandas salariales entre la matriz y el resto de empresas. En la cúspide se encuentra la empresa matriz, su convenio colectivo intercentros regula un salario base inferior de 24.510 euros anuales (nivel de ingreso GP2), mientras que el salario base superior alcanza un salario base de 63.787 (GP6), pudiendo llegar hasta los 110.193 euros anuales.

En un nivel intermedio, se sitúa un grupo de empresas (A1, A2, A5 y parte de A4), cuyos salarios base quedan regulados por el convenio colectivo del sector del metal provincial de Madrid. En este caso, se establece un rango que oscila entre los 20.281,8 euros anuales (G7-Operario Auxiliar) y los 34.685,2 mil euros anuales (G1-Licenciado de Grado).

En la parte baja de la distribución, debido a los salarios base inferiores, se sitúan las empresas A3 y A6. La empresa A3, del sector de la consultoría tiene un salario base inferior de 13.555,9 euros anuales (GE-Nivel2), que puede llegar a los 16.576,0 euros con el plus de convenio; y un salario base máximo superior, de 34.635,4 euros anuales (GA-Nivel2, ciberseguridad). La empresa A6, centrada en el servicio de limpieza de edificios y locales, por su parte, tiene un salario inferior de 31,82 €/ día (Limpiador), que incluyendo el plus de convenio (7 € día) resulta un salario anual de 17.785 euros, mientras que en la categoría superior (Director) tiene un salario anual de 28.548 euros. En esta franja, también se encuentra parte de la empresa A4, cuyo abanico salarial cuenta con un salario mínimo de 17.254,9 euros y los 34.685,3 euros anuales (convenio colectivo del metal de Toledo).

Cuadro 4. Salarios base* inferior y superior de la escala salarial: caso A

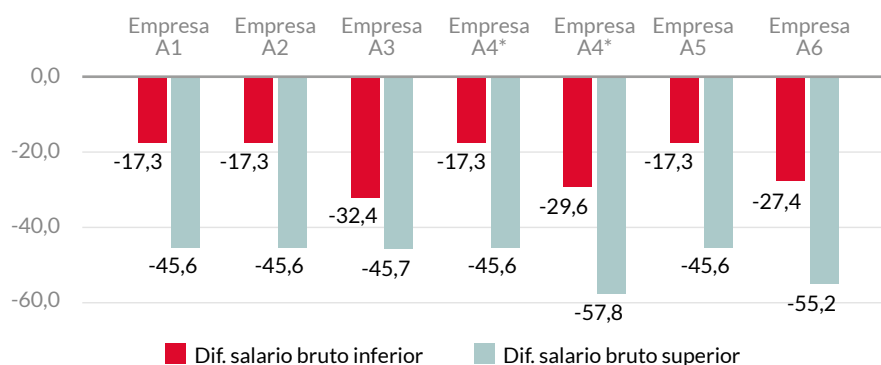
EMPRESA	SALARIO BRUTO CATEGORÍA INFERIOR	SALARIO BRUTO CATEGORÍA SUPERIOR	AÑO DE REFERENCIA
Matriz A	24.510,0	63.787,0	2025
Empresa A1	20.281,8	34.685,3	2025
Empresa A2	20.281,8	34.685,3	2025
Empresa A3	16.576,0	34.635,4	2025
Empresa A4	20.281,8	34.685,3	2025
	17.254,9	26.888,3	2025
Empresa A5	20.281,8	34.685,3	2025
Empresas A6	17.786,0	28.548,6	2025

Fuente: elaboración propia a partir de los convenios colectivos de referencia.

*Salario base: salario base y pagas extraordinarias (Matriz A: salario como importe mínimo; Empresa A1: salario convenio anual; Empresa A2: salario convenio anual; Empresa A3: salario base (incluye plus de convenio); Empresa A4: salario convenio anual y salario base mes, estimado a 14 pagas). Empresa A6: salario base (incluye plus de convenio)

De forma comparada, el salario base superior de las empresas analizadas está entre un 55% y 45% por debajo del salario de la empresa matriz, pudiendo ser superior, ya que en el caso de la matriz es el salario base mínimo regulado. Respecto al salario base inferior, la diferencia es menor: entre un 17 % y 27% inferior respecto al salario más bajo regulado en el convenio colectivo de la empresa matriz.

Gráfico 1. Diferencias salario bruto inferior y superior con la matriz: caso A



Fuente: elaboración propia a partir de los convenios colectivos de referencia.

Salario bruto: salario base, complementos y pagas

Las diferencias salariales entre la empresa matriz y las subcontratas es la primera cuestión expresada por los informantes clave a la hora de valorar las condiciones de trabajo de forma comparada.

Así, en primer lugar, se apunta a la existencia de una marcada **brecha salarial** con respecto a la empresa matriz que, según las distintas apreciaciones puede llegar a duplicar o triplicar la de sus subcontratas.

“Un oficial de primera antiguo ... en el convenio del metal están ganando... unos 20 y pico mil euros... Pues aquí a lo mejor una persona con la misma antigüedad y con la misma categoría pues está ganando casi el doble” (Matriz)

“Si nos vamos a ingeniería... a lo mejor les pueden triplicar en algunos casos” (Matriz)

“El mío, que es el de recién llegado, son 1.680 al mes en 12 pagas, o sea, que está prorrateada la paga extra dentro” (Empresa A5)

“Se nota muchísimo en el salario... ganan, yo que diría que un par de decenas de miles de euros más” (Empresa A5)

“Puedes entrar a lo mejor por alrededor de 24.000 y a lo mejor el que más gana como operario... puede llegar a lo mejor ya siendo coordinador o team líder... 31.000 a lo mejor 32.000” (Empresa A2)

“Empezando por el salario, no tiene nada que ver es un salario de un compañero de la Matriz a un salario nuestro” (Empresa A4)

“Nuestro salario es de 20 al año. Yo gano al mes unos 1.300 € pero claro, yo tengo una antigüedad que casi yo llevo aquí 42 años. El salario es mucho como el doble o el triple (Empresa A6)

Igualmente, se señala que los salarios de algunas de las empresas subcontratadas suelen tener como referencia el convenio colectivo, mientras que en otras -como las que tienen como referencia el convenio colectivo de consultoría- el salario se basa en la negociación individual. También se señala una cierta falta de regulación o referencias salariales, bien por desconocimiento del marco de negociación, bien porque se negocian individualmente las condiciones salariales.

“El salario más bajo aquí más o menos son 1.600 y poco porque lo que marca el convenio más los 96 € [de plus de asistencia]” (Empresa A4)

“Dije, pues entre unos 20, 22, algo así... al año son 20 brutos más una compensación que tiene de 1000 de dieta [...] “Me enteré de que como que lo negocias, lo negocias con tu experiencia que tengas” (Empresa A3)

“No tenemos tablas salariales. No, no existe... al no haber tablas salariales, pues juegan un poco con cada uno... ‘pues a ti te subo porque este año pues me apetece y a ti no’” (Empresa A2)

“Tablas salariales no se ajustan a todos los trabajadores... eso crea un poco de rivalidad entre nosotros (Empresa A3)

Complementos salariales y no salariales

Los complementos salariales y no salariales son otro ámbito en el que se evidencian las diferencias retributivas entre la empresa matriz y las subcontratas.

El análisis contenido regulado en los convenios colectivos apunta que la diferencia salarial más llamativa en la regulación es la que se produce en relación a los beneficios sociales. También se aprecian ciertas diferencias entre la matriz y las empresas subcontratadas con respecto a otros complementos. A continuación, se destacan las más relevantes.

De forma comparada, en relación a los **complementos personales**, la empresa matriz destaca por un modelo de antigüedad flexible que permite sustituir el abono en nómina de los quinquenios (fijados en 51,33 € para 2025) por un “plus de previsión social” mediante aportaciones al plan de pensiones de empleo. En el caso de las empresas auxiliares del metal que toman como referencia el convenio sectorial del metal de Madrid (A1, A2, A5 y parte de A4) mantienen un esquema tradicional de quinquenios revalorizables; mientras que la parte de la empresa A4, que se regula por el convenio sectorial de Toledo, refleja un “plus personal consolidado” no absorbible. De igual modo, la parte de los trabajadores de la empresa A4 que se regula por el convenio sectorial del metal de Toledo, reconoce un plus de actividad de hasta 164,12 €/mes, que es inexistente tanto el de la matriz como en las empresas reguladas por el convenio colectivo del metal de Madrid.

En el análisis de los **complementos de puesto de trabajo**, la empresa matriz presenta una regulación altamente diversificada para el **trabajo a turnos**, estableciendo cuantías fijas por hora para modalidades de doble turno, triple turno, fijo de tarde, fijo de noche y un plus específico por calendario de saturación para el ejercicio 2025. En contraste, la empresa auxiliar bajo el convenio del metal de Toledo (A4) percibe por turnicidad un mínimo del 12% del salario base mensual. Respecto al **trabajo nocturno**, la matriz abona un valor fijo de 2,71 € por hora en 2025, mientras que las empresas auxiliares que se regulan por los convenios sectoriales provinciales de Madrid (limpieza y metal) incluyen un recargo del 25 % mientras que las empresas reguladas por el convenio sectorial del metal de Toledo tienen una prima del 30 % del salario base, según los convenios sectoriales de Madrid (limpieza y metal) y Toledo respectivamente. De igual modo, en referencia al **plus de Penosidad, toxicidad o peligrosidad**, en las empresas reguladas por los convenios de Madrid y Toledo (A1, A2, A4 A5 y A6) hay una regulación idéntica basada en porcentajes (20 %, 25 % o 30 %). En la empresa matriz, no se utiliza esta escala, sino que tiene pluses funcionales específicos como el de Línea de Vuelo.

En el análisis de los **complementos por calidad o cantidad de trabajo**, se observa una notable especialización según el marco normativo. La empresa matriz articula estos conceptos principalmente a través de su sistema de **bolsa flexible** y prolongaciones de jornada, compensando esa prolongación de jornada con un coste diferenciado para las horas en días laborables y las horas en días no laborables; además con la opción estratégica de derivar estos importes al Plan de Pensiones de Empleo como alternativa al abono en nómina de la prolongación de jornada. Por otra parte, se regula de forma exclusiva un “servicio fuera de jornada” (**plus de llamada**) para mantenimiento, que abonará como horas extraordinarias incluso los tiempos de desplazamiento. Por su parte, las empresas auxiliares de Madrid (A1, A2, A5) cuentan con un complemento por mejora de productividad del 1,5% del salario convenio anual, condicionado a un límite de ausencias de ocho horas mensuales. Finalmente, la empresa A3 (Consultoría) presenta el modelo más restrictivo: no contempla pluses de productividad o llamada en su articulado, compensando sus **horas extraordinarias** preferentemente con tiempo de descanso incrementado en un 75%, priorizando a la recuperación de jornada sobre la incentivación económica directa por volumen de trabajo. Tratamiento similar se produce en la empresa A6, con un incremento del 75% sobre la hora ordinaria.

Respecto a las **gratificaciones extraordinarias**, la mayor parte de las empresas, salvo la empresa A4 y la empresa A6, tienen al menos dos pagas extraordinarias, pagadas en julio y diciembre. Parte de los trabajadores de la empresa A4, cuyas condiciones son reguladas por el convenio del metal de Toledo, se añade una tercera paga extraordinaria en septiembre (750,05 € en 2025). Por su parte la empresa A6, tiene una tercera paga extraordinaria denominada “beneficios” compuesta por 30 días de salario base más antigüedad y plus de convenio.

En el análisis de los **complementos extrasalariales y de protección social**, el convenio colectivo de la matriz dispone de un abanico de coberturas sensiblemente más amplio. Incluye ayudas económicas mensuales por enseñanza (con importes de hasta 26,89 euros, y por discapacidad, fijadas en 68,49 euros). En previsión social, la empresa realiza una aportación al plan de pensiones equivalente al 1 % del salario base de las personas adheridas y, adicionalmente, distribuye de forma lineal otro 1 % de la masa salarial correspondiente a quienes no participan en el plan. Además, se incluyen ayudas por enseñanza y una ayuda por discapacidad. Por último, la empresa matriz garantiza, mediante el seguro de vida, una cobertura equivalente a una anualidad completa del salario base. En el resto de empresas, sólo hay una referencia al seguro de vida, para parte de los trabajadores de la empresa A4, en base al convenio del metal de Toledo (con capital mínimo fijo de 30.000 euros). La empresa A3 por su parte, tiene una bolsa de estudios de unos 200 € anuales para formación profesional. Respecto al **teletrabajo**, la empresa A3 (Consultoría) es la única que regula de forma precisa la compensación por teletrabajo, fijada en 18 euros mensuales para 2025.

Cabe señalar, que la empresa matriz dispone de una infraestructura propia de servicios -como rutas de **transporte colectivo y comedores en los centros de trabajo**-; siendo éstas dos de las diferencias más resaltadas en las entrevistas entre la empresa matriz y las empresas auxiliares. En cambio, para el resto de las empresas, la regulación prioriza percepciones de carácter indemnizatorio, tales como dietas y kilometraje, que únicamente se generan cuando la persona trabajadora debe desplazarse fuera de su centro habitual.

Respecto a las **dietas**, se observa una diferencia competitiva: mientras el sector del metal de Madrid fija la dieta completa en 58,01 euros (para desplazamientos menores a siete días), el marco de consultoría de la empresa A3 la establece en 57,20 euros. Finalmente, el marco de **Toledo (A4)** aporta beneficios singulares como un seguro de accidentes de 30.000 euros y un premio por jubilación que puede alcanzar los 69 euros por año de servicio en casos de jubilación anticipada.

Finalmente, en el ámbito de la salud y seguridad en el trabajo, cabe destacar la distinta regulación existente con respecto a la **cobertura por incapacidad temporal**¹. En la empresa matriz se completa el salario hasta el 100% desde el día 16 de baja, o desde el primero en caso de accidente laboral. Para parte de los trabajadores de la empresa A4, existe la protección más favorable, garantizando el 100% de la base desde el primer día, independientemente de la causa. Para el resto de las empresas (A1, A2, A4, A3 y A5) se registran condiciones más limitadas: el convenio colectivo del metal Madrid regula un 15% adicional únicamente a partir del décimo día en accidentes de trabajo, mientras que en el de consultoría sólo complementa desde el quinto día si la enfermedad supera los 30 días. En la empresa de limpieza (A6) se cubre el 100% de la IT o accidente por contingencias comunes desde el 4 día y desde el inicio en caso de IT por contingencias profesionales o accidente laboral.

Estas diferencias son apreciadas por parte de las personas entrevistadas, quienes hacen referencias a la existencia de beneficios sociales (seguro médico, planes de pensiones, etc.) de la empresa matriz, frente a las empresas subcontratadas.

“Los derechos sociales que se tienen...el seguro médico, el plan de pensión, el servicio médico, beneficios que tienen los trabajadores y trabajadoras, fisios, psicólogos” [...] “Tenemos médicos, tenemos ATSS, tenemos enfermeros... aquí en el propio trabajo no tenemos que ir a la mutua” (Matriz)

“No tiene nada... ni planes de jubilación... no tienes ningún tipo de prestación a largo plazo porque nadie se queda a largo plazo” (Empresa A5)

1.- Cabe recordar que la legislación reconoce en caso de Enfermedad común y accidente no laboral: 60% de la base reguladora desde el 4º día de la baja hasta el 20º inclusive y el 75% desde el día 21 en adelante. Y en caso de enfermedad profesional o accidente de trabajo: 75% de la base reguladora desde el día siguiente al de la baja en el trabajo.

“La empresa lo que hace es que a la gente que se lo paga [el seguro privado] te paga la mitad, o sea, que pagas 25 €, o sea, 27 ó 28 € la gente que lo quiera” (Empresa A4)

“No tenemos ni plan de pensiones... [nuestra empresa] es verdad que carece un poquito de ayuda a la gente... cuando tienes un hijo, alguna ayuda escolar o algo de eso, pues tampoco disponemos de nada” (Empresa A5)

Por otro lado, repasando las retribuciones, las personas entrevistadas mencionan **diversos complementos** (como, por ejemplo, turnicidad, asistencia, peligrosidad, complementos por objetivos, plus de transporte, etc.), mencionados anteriormente. En el caso de la empresa A4, se alcanzó un **acuerdo de unificación** de condiciones, que compensara las diferencias entre los convenios colectivos del metal de Madrid y Toledo, reconociendo la antigüedad previa.

“Un plus de turnicidad... a lo mejor estamos tres veces por encima, 50, 150 o más... luego nosotros tenemos ciertas pagas de beneficios, de objetivos que al final hace que tu salario pues crezca” (Matriz)

“Tenemos un plus de asistencia perfecta que eso sí lo tenemos para todas las factorías que son de 96 €... si faltabas un día de baja y te quitaban los 96 €” (Empresa A4)

“Está el de las tardes, que al fin y al cabo no sé si son 14 € el día... luego también hay un plus por estar en el grupo de alas... por el residuo que quede también tienes esa peligrosidad” (Empresa A3)

“Tenemos el complemento funcional ese que aplican ellos, paga de objetivos que nos meten en la nómina... cuantía todos los meses y tenemos plus doble turno y plus transporte” (Empresa A2)

“Lo que intentamos aquí es unificar un convenio porque al final para nosotros es un lío que flipas... lo que hicimos es eh la gente que rota en Madrid que le pagamos una rotación de 35 € y la gente que pasa de 5 años en Toledo se le paga otros 35 €... para unificar condiciones” (Empresa A4)

“Nosotros decimos que... antigüedad desde que empezó con la ETT, si fueron dos años, pues dos años de antigüedad de la ETT y contrato indefinido” (Empresa A4)

Finalmente, son recurrentes las referencias a los servicios de **comedor, transporte y parking** ofrecidos por la empresa matriz a sus trabajadores, frente a las empresas subcontratadas que carecen de ellos.

“Comedor con cuatro primeros, cuatro segundos, postre, bebida... tenemos dos comedores y luego tenemos picnic también, kioscos en todas las esquinas para comerte un bocadillo” (Matriz)

“Los comedores a ellos les vale muy poquito quedarse a comer. Nosotros me parece que son 10 € o 12 € lo que nos valen a las empresas externas” (Empresa A6).

“Comedor nosotros no podemos usar en las instalaciones de la matriz, pero eso ya es política de la matriz... no tenemos facilidad para disponer de comedor” (Empresa A2)

“En teoría las subcontratas sí que podemos ir a los comedores pagando... más que cualquier empleado de la matriz... al parecer hay una como batalla interna porque el taller puede acceder correctamente... los tienen medio reservados solamente para oficina” (Empresa A5)

“Nosotros de momento nos venimos en su ruta, pero... si el autobús se llena, nosotros nos tenemos que bajar”. (Empresa A6)

“No tenemos el servicio de transporte, las rutas. También estamos teniendo problemas con el parking [...] llegando a las 7 de la mañana, ya nos cortan el acceso al parking grande” (Empresa A4)

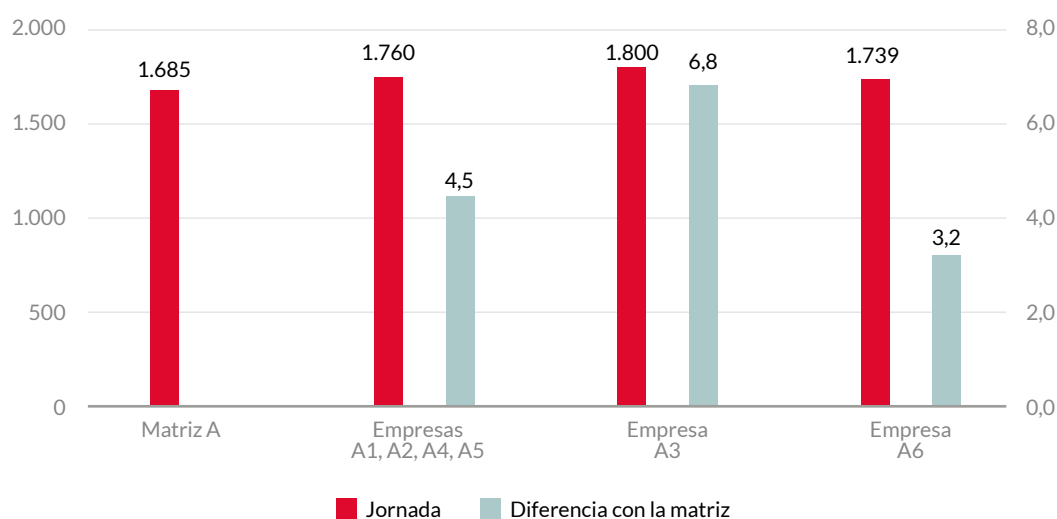
“Nosotros no tenemos horario flexible para poder coger la ruta, por ejemplo, de la matriz y eso es algo que intentamos reclamar en su día y no hemos sido capaces... Me vendría muy bien... me ahorraría el tema de atascos, gasolina...” (Empresa A2)

Tiempo de trabajo

Existen igualmente diferencias entre la empresa matriz y las subcontratas con respecto al tiempo de trabajo. Fundamentalmente, esto se produce en la jornada anual del trabajo, aunque también se detectan ciertas particularidades con respecto a las vacaciones, los días disponibles y la existencia de bolsas de horas, entre otros aspectos.

Respecto a la **jornada laboral anual**, la empresa matriz tiene la jornada anual más reducida que el resto, fijada en 1.685 horas para la jornada general y con reducciones adicionales por turnos que pueden bajar hasta las 1.541 horas. En el extremo opuesto, en la empresa A3 se establece la jornada de trabajo de 1.800 horas anuales, siendo la más extensa de todas las empresas. El resto de empresas, se sitúan en un punto intermedio, convergiendo en las 1.760 horas para el año 2025², en el caso de las empresas regidas por el sector del metal de Madrid y en 1.739 horas de la empresa A6 del sector de limpieza³.

Gráfico 2. Jornada anual de trabajo: caso A (2025)



Fuente: elaboración propia a partir de los convenios colectivos de referencia.

Las entrevistas realizadas permiten constatar la diferencia entre la empresa matriz y las subcontratadas en relación a la jornada anual, haciendo referencia, en ocasiones, al cómputo regulado en convenio colectivo.

“En jornada al final estamos muy por debajo... cuando la campaña de reducción de la jornada nosotros no nos aplicaba porque estábamos por debajo [...] Estamos hablando a lo mejor de 1.700 y pico horas... pues aquí estamos a lo mejor más de 100 horas por debajo de esa jornada...” Ya si nos vamos a otros convenios, pues ya de consultora, de oficina de despachos... aquí estamos hablando de una jornada de 1.800 horas a lo mejor”
(Matriz)

“Nuestras jornadas son de 8 horas eh diarias, 7 días a la semana [en turnos]” (Empresa A3)

“En estas son jornadas completas de 8 horas” (Empresa A6)

2.- El CC. del metal de Madrid recoge una reducción de la jornada anual hasta las 1.756 horas en 2026.

3.- El CC de limpieza de edificios y locales de Madrid recoge una jornada inferior para las personas que realizan jornada nocturna (1.650 horas)

También existen diferencias con respecto a las **vacaciones** y los **días disponibles**. La matriz tiene reconocidos 21 días efectivos garantizando un mínimo de 30 días naturales. En la empresa A3 son 23 días laborables, que pueden reducirse a 22 en jornadas intensivas de verano o con días adicionales no laborables. En el resto de empresas (A1, A2, A4 y A5) tienen 22 días laborables, manteniendo también 30 días naturales como mínimo. La empresa A6, por su parte, recoge 31 días naturales según el convenio sectorial. En cuanto a días de libre disposición, se fijan 10 horas en 2024 y 8 en 2025-2026, reduciendo la jornada efectiva a 1.754 y 1.748 horas. Para parte de los trabajadores de A4, tienen festivos los días 24 y 31 de diciembre sin afectar la jornada anual, mientras que la matriz permite días de libre elección, fraccionables en medias jornadas, que caducan al finalizar el año. La empresa A6 reconoce un día festivo a elegir entre el 24 y el 31 de diciembre.

En este caso, las personas entrevistadas afirman que existen diferencias relevantes con respecto a los **días de libre disposición**. En algunas empresas, estos días son generados como exceso de horas en relación al convenio colectivo.

“[La empresa matriz] tiene los días verdes o azules... ellos no gastan vacaciones todos los días son como festivos para ellos... creo que son en total 15 días” (Empresa A2)

“Se nota muchísimo en la generación de días libres, festivos, vacaciones y demás, también ellos [la matriz] tienen muchísimo más que nosotros” (Empresa A4)

“Al final son 1.800 y pico horas, pero lo único que hacemos nosotros es que miramos el convenio y luego todas esas horas que nos pasamos las metemos de exceso [...] Pero vamos que curramos 1.800 y pico horas, pero luego tenemos nuestras horas de exceso... O sea, que nosotros tenemos días de exceso y luego... 10 horas de libre disposición” (Empresa A4)

Una de las diferencias fundamentales entre la empresa matriz y el resto -además del salario y la jornada anual de trabajo- es la que tiene que ver con la **flexibilidad y los turnos de trabajo**, marcando diferencias en la conciliación y la carga de trabajo.

Regulado en convenio colectivo, la matriz dispone una **bolsa de horas** de hasta 150 horas (positivas o negativas) para los grupos GP1 a GP4, que pueden compensarse con descanso (1 h trabajada = 1,75 h si se acumula hasta la jubilación) o abonarse como horas extraordinarias. En el resto de empresas (A1, A2, A4 y A5) hay distribución irregular con preaviso de 5 días y un máximo de 10 horas diarias, mientras que en la empresa A3 se reconoce la adaptación la distribución irregular por conciliación, sin bolsa de horas.

Respecto a los **turnos de trabajo**, la matriz presenta las condiciones más ventajosas en convenio colectivo, con reducciones de jornada según el régimen (1.622 h en triple turno frente a 1.685 h general) y complementos por hora de hasta 1,52 €/h en 2025. Los equipos pueden solicitar turnos fijos por acuerdo unánime; en nocturno, la semana inicia el domingo. Para parte de los trabajadores de la empresa A4, se reconoce al menos un 12% de compensación del salario base para turnos rotativos, con cambios de turnos cada dos semanas para evitar nocturnidad continuada. En la empresa A3, el turno de mañana o tarde es el criterio principal para el llamamiento del personal fijo-discontinuo (estudios de mercado).

Estas diferencias son reconocidas por parte de las personas entrevistadas. La matriz dispone de flexibilidad horaria de entrada y salida, voluntariedad en los turnos penosos, así como sistemas especiales (cuarto turno). La matriz destaca por ofrecer una flexibilidad horaria orientada a la conciliación del personal técnico y turnos voluntarios para la producción:

“Tenemos una flexibilidad de 2 horas y media... por delante y por detrás. Entonces, la gente, además, van acumulando también en un contador, en positivo o en negativo, flexibilidad horaria para entrar y para salir” (Matriz)

“Los turnos de noche son voluntarios. Siempre hay voluntarios porque se gana más y tenemos la jornada reducida” (Matriz)

“Algún cuarto turno que también es muy atractivo porque cobras bastante más, trabajas los fines de semana en los festivos, pero tienes todavía jornada... y tienes luego libre el resto de semana” (Matriz)

En cambio, en las subcontratas los turnos de trabajo suelen estar rígidamente relacionados a las necesidades de la empresa matriz, con una marcada dependencia al calendario de ésta. En ocasiones las empresas suelen compensar la menor retribución y flexibilidad con mejora de ciertas condiciones laborales.

“Es verdad que nosotros tenemos la facilidad luego de cuando echamos horas extras de generar horas de bolsa y es verdad que ahí, luego, pero es echando horas extras” (Empresa A2)

“Realizamos... 8 horas y cuarto al día porque... [la matriz] tiene unas paradas técnicas arregladas... A nosotros nos hacen como devolver los 15 minutos del segundo descanso”

“Cuando ellos se van de vacaciones... nosotros tenemos que trabajar... tenemos que ponernos de acuerdo con los compañeros para dar un servicio mínimo... ellos están de libre y nosotros estamos gastando nuestras vacaciones” (Empresa A4)

“Estamos dos y dos normalmente, dos mañanas, dos tardes y si hay noche pues a lo mejor cuatro seguidas” (Empresa A2)

“Siempre que puede, pues todos los trabajos los intenta hacer en turno de días, intenta evitar la rotación. Cuando es necesario, pues es necesario... [la matriz], por ejemplo, lo normal es que sean turnos rotativos de 15 días de mañana, 15 días de tarde” (Empresa A5)

Hay proyectos que requieren turno rotativo mañana y tarde y otros proyectos que requieren solo la mañana... Si estamos trabajando dentro de [la matriz], nos acomodamos a ellos (Empresa A1)

“Tenemos un complemento en el convenio de Madrid... de 35 € para la gente que rota. O sea, si rotas una semana al mes, 4 días, 5 días, cobras 35 € al mes más” (Empresa A4)

“Hacemos el calendario basado en el calendario de la matriz... Si ellos no vienen, pues nosotros normalmente tampoco venimos... pero hay que cubrir”

Finalmente, son recurrentes las referencias expresadas al calendario de la empresa matriz y los **días de libre disposición**. La matriz tiene días festivos propios (llamados días “verdes” o “azules”) en Navidad, Semana Santa y puentes, que suman unos 15 días al año en los que la planta cierra o reduce su actividad. Cuando se cierra por estas fechas festivas, el personal de subcontratas a menudo se ven obligados a gastar sus propios días de vacaciones para cubrir esos cierres o para dar servicios mínimos. Esto sucede también en agosto (15 días) debido a la menor actividad de la empresa matriz.

“[La matriz] tiene... los días verdes o azules que se les llaman... ellos no gastan vacaciones, todos los días son festivos para ellos... creo que son en total 15 días” (Empresa A2)

“En la generación de días libres, festivos, vacaciones y demás, también ellos tienen muchísimo más que nosotros” (Empresa A5)

“Nosotros Semana Santa todos sabemos que lunes, martes, miércoles no es festivo. Ellos disponen de ese día festivo. Nosotros tenemos que ir a trabajar, a no ser que lo solicites como vacaciones” (Empresa A2)

“Los días que ellos están de vacaciones porque lo marcan su calendario, nosotros tenemos que trabajar... ellos están de libre y nosotros estamos gastando nuestras vacaciones” (Empresa A4)

“Están obligados a coger 15 días de vacaciones en agosto debido al cierre de la actividad de la Matriz en ese periodo” (Empresa A3)

Empleo, contratación, igualdad

En un contexto de estabilidad del empleo, la contratación mayoritaria en todas las empresas analizadas es el contrato indefinido. De acuerdo con la información aportada por las personas entrevistadas, sin embargo, se aprecian diferencias con respecto al uso de la eventualidad, las dinámicas de rotación laboral o la presencia de las mujeres en el empleo.

Así, en primer lugar, las personas entrevistadas describen cómo las empresas **gestionan los picos de trabajo** y las bajas, destacando que en algunos casos la subcontratación de segundo nivel sustituye a las empresas de trabajo temporal (ETTs), cuyo uso fue limitado en algún momento por la empresa matriz. Estas empresas suelen actuar como dispositivos de ajuste ante incrementos puntuales de producción o necesidades temporales de refuerzo de plantilla.

Empresa de segundo nivel: “no tiene nada... no es una ETT como tal porque no te contratan por horas, pero la usan un poco en ese sentido... se limitó en la empresa matriz el uso de las ETTs y empezaron a surgir las subcontratas de las subcontratas” (Empresa A5)

“Habrá por lo menos 20 o 25 personas [de ETT]... supongo que será un 10% más o menos... lo que hacen es meterlos por la baja porque por baja sí te puedes tirar el tiempo que dure la baja (Empresa A4)

“Nosotros tenemos contratos de interinidad... por sustituir a un trabajador... [nuestra empresa] no tiene ETT... contrata. Las personas entrevistadas señalan que, desde el punto de vista de las personas trabajadoras, la estructura de subcontratación es percibida como “plataforma de lanzamiento” al empleo en la empresa matriz” (Empresa A6)

Empresa de primer nivel: “Si hace falta más gente es más fácil subcontratar [a otra empresa]] y así pues ahorrarte esa contratación o ese despido el día de mañana” (Empresa 2)

Las personas entrevistadas señalan que, desde el punto de vista de las personas trabajadoras, la estructura de subcontratación es percibida como **“plataforma de lanzamiento” al empleo** en la empresa matriz.

[Empresa A5] “sirve mucho como plataforma de lanzamiento a la subcontrata definitiva [de primer nivel]... el objetivo de la mayoría de personas... es que en algún momento la empresa matriz se fije en nosotros y nos quiera contratar”

“En la empresa A3 hay muy poquito para evolucionar... hay poca gente que termina su vida laboral en la propia empresa, intentan siempre mejorar” [saltando a la empresa matriz]

“La gente pues obviamente siempre quiere crecer y desarrollarse... en la empresa A3 también estás un poquito estancado... siempre hay movimiento en cuanto a contrataciones de de la empresa matriz”

“Hay un proceso de capilaridad: si la empresa matriz va bien... repercute a las subcontratas... aquí hay bastante estabilidad y poca rotación” (Matriz)

Finalmente, las personas entrevistadas señalan una realidad desigual en cuanto a la presencia de las mujeres en el empleo. En la empresa matriz, se apunta que la presencia de las mujeres está cerca del 50%, mientras que en el resto de empresas subcontratadas de la cadena de valor dedicadas a la producción, su presencia es menor. En las empresas dedicadas a la ingeniería y logística, las mujeres tienen, si cabe, menor presencia. En cambio, en la empresa 6, de servicios auxiliares, su presencia alcanza el 90% de la plantilla, mostrando con ello una marcada segmentación horizontal de género.

“Es una apuesta de la compañía meter mujeres en las áreas productivas... ya hay departamentos enteros que estamos al 50%” (Matriz)

“[en producción] Hay poquitas porque es verdad que montadoras pues tendremos unas tres, cuatro mujeres” (Empresa A2)

“Yo siento que está impulsado bastante la contratación de mujeres” (Empresa A5)

“He observado que cogen más mujeres que hombres... las contrataciones que se están haciendo ahora son más de chicas que de chicos” (Empresa A4)

Formación

En relación a la **formación**, la empresa matriz -según el convenio colectivo- realiza planes de formación en los que participa la RLPT en su revisión y en comisiones específicas de seguimiento. La formación vinculada al puesto o a seguridad se considera tiempo efectivo y se prevén incentivos o descansos para cursos fuera de jornada, además de permisos retribuidos de hasta 10 días para exámenes y un foco especial en nuevas tecnologías y personas con incapacidades.

En el resto de empresas, se acogen a lo contenido en el convenio colectivo de referencia. En el caso del metal de Madrid, la formación se realiza dentro de la jornada. En el caso del metal de Toledo, se regulan 20 horas anuales de formación acumulables. En el caso de la consultoría, se regula una bolsa anual de 218,10 € para cualquier empleado, aunque sin un sistema de incentivos por fuera de jornada comparable al de la empresa matriz. Más allá de la formación recogida en convenio colectivo, cada empresa desarrolla planes y cursos de formación a nivel de la empresa.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, la principal diferencia en materia de formación reside en el **contenido, la metodología y los recursos** (tiempo y lugar) dedicados a la formación. Mientras que, en la empresa matriz, la formación se integra en el desarrollo profesional del trabajador, en las subcontratas tiende a ser más funcional, limitada a lo obligatorio o supeditada a las necesidades inmediatas de producción.

En cuanto a contenidos, las diferencias se aprecian en cuanto a la amplitud y la diversidad del catálogo de los cursos de formación de la empresa matriz. En las empresas subcontratadas, la formación suele centrarse en materias básicas (como la prevención de riesgos laborales).

“Tienes todo tipo de formación y ahora con la formación online te puedes enganchar a cualquier tipo de curso... cursos de la ciberseguridad, te ponen a disposición cursos, o sea, ese abanico de formación que te ofrece una empresa como la matriz, pues no la tiene una empresa pequeña” (Matriz)

“Una empresa pequeña que hace los cursos básicos de prevención de riesgos, de calidad y de poquito más y a currar” (Empresa A5)

“Como tal, la empresa 3, no es nada relacionada con la aeronáutica, o sea, es más oficina, consultor” (Empresa A3)

También se mencionan diferencias con respecto a una formación de carácter “estructurado”, vinculando la formación y a las actividades realizadas en la empresa, frente a una formación que no tiene ese carácter.

“Donde se nota que la empresa matriz está mucho más estructurada en unas normativas y las siguen más y siguen unos procesos de tú acabas de empezar aquí, pues tienes que hacer estos pasos antes de poder trabajar tú solo [...] Quizás en las contratas... estás un poco más a la aventura, o sea, por así decirlo” (Empresa A5)

“A todo el mundo no se le da la misma formación... Una persona que realiza el curso... no se le da al grupo de 30 personas, se le da a lo mejor a un grupo de tres, cuatro personas... Me imagino que a lo mejor será algo tema económico para ellos” (Empresa A2)

Se perciben igualmente diferencias con respecto al tiempo necesario para realizar los cursos de formación, en unos casos dentro del horario laboral (las relacionadas con el puesto de trabajo), mientras que otros son realizados fuera de éste. La formación recibida por las personas trabajadoras de las subcontratas es realizada por parte de estas empresas (o empresas contratadas al efecto), y no por parte de la empresa matriz.

“Nos han facilitado formaciones de estas de inglés gratis, pero la gente pues no se apunta porque casi todas las tienes que hacer fuera de horario laboral [...] El carretillero y las formaciones tú los haces dentro del horario” (Empresa A4)

“A últimos de años nos dan todos los cursillos que hay... ¿Qué cursillos queréis que realicemos?” (Empresa A6)

“[¿Y esta formación os la da la empresa o la de la empresa matriz?] No, no, no la da la empresa... Son gente de la empresa” (Empresa A4)

*“[¿Os da formación la matriz o la empresa?] No, no, no, no. A nosotros nos la da la empresa”.
“La matriz nunca nos ha dado ningún curso” (Empresa A6)*

“[¿Y toda esta formación la da la matriz?] No, la da la empresa” (Empresa A3)

Finalmente, las personas trabajadoras expresan una valoración desigual en cuanto a la formación, siendo más valorada aquella relacionada con los procesos productivos de la empresa matriz, que la formación de carácter general. Se percibe como un elemento a tener en cuenta para su promoción profesional hacia la empresa matriz u otras empresas del sector del metal.

*“La gente no quiere hacer cursillos porque es una pérdida de tiempo.
Dice yo, pero hombre, habrá que hacer cursillos” (Empresa A6)*

*“Todo lo que sea formación y que sea parte de aeronáutica lo valoran mucho
y más si has estado dentro del proyecto” (Empresa A3)*

Riesgos laborales

De acuerdo con las entrevistas realizadas, la empresa matriz tiene un **papel de control** de la política preventiva y de seguridad de la cadena de valor, actuando como supervisor de la seguridad y la prevención de riesgos laborales. En todo caso, se observan diferencias en la cultura preventiva y el acceso a equipos entre la matriz y las subcontratas.

La empresa matriz es la entidad que genera la normativa de seguridad y se encarga de que se cumpla rigurosamente, tanto para su personal como para el externo. La vigilancia de la seguridad se articula a través de agentes y protocolos. La empresa matriz asume la responsabilidad y sus técnicos de prevención pueden parar el trabajo de una subcontrata si detectan que el personal no utiliza los equipos de protección individual (EPIs) adecuados.

“Nosotros tenemos una responsabilidad... civil subsidiaria y nosotros, la gente de prevención nuestra... se lo puede decir perfectamente a un subcontratista: ‘esta gente no está con los equipos de protección, no puede subir así al avión’ (Matriz)

“La vigilancia es la misma, porque quién vigila, la empresa matriz, es quien nos vigila a nosotros, que son es la propia matriz y también... tienen como un equipo de seguridad de riesgos laborales contratados que también vigilan las subcontratas” (Empresa A5)

“Prácticamente lo lleva todo la empresa matriz, pues me imagino que se complementan con la empresa en el sentido, oye, nosotros lo llevamos, vosotros dar charlas de concienciación” (Empresa A2)

Respecto a la **cultura de prevención**, las personas entrevistadas señalan que existe una percepción de que las subcontratas a veces priorizan “sacar el trabajo adelante” por encima de la seguridad en el trabajo.

“Hay una filosofía en las subcontratas del trabajo, hay que sacarlo dentro de unos límites... lo que ocurriría es que se diría pues no se puede hacer y se para hasta que se puede hacer y aquí no” (Empresa A5)

“Si el servicio se lo paro porque hay un riesgo, le pide explicaciones a mi empresa porque paga por un servicio y aquí parece ser que muchas veces se vale más el servicio que te pagan que las personas” (Empresas A4)

“La calidad de trabajo y de vida... y de riesgos laborales está mucho peor controlada [en las sedes propias de las subcontratas] porque ahí sí que no tienes a la matriz y su normativa y sus propios agentes de seguridad todo el rato encima vigilándote” (Empresa A5)

Las personas entrevistadas también mencionan la existencia de diferencias en el acceso a **material** de protección y la **exposición** a condiciones ambientales o químicas extremas.

“El acceso a los equipos de protección en la matriz tienes en todas las naves expendedoras... y en contratadas, como nos dicen los compañeros... ‘tenías que estar llorando para que te den una gorra de seguridad’” (Matriz)

“Hubo temperaturas de 40 a 42 grados [en las carpas de chapa en verano]... lo que hicimos nosotros como PRL fue acortar las horas de trabajo... los de la matriz no se meten en esas carpas” (Empresa A4)

“Usamos fibra de carbono, tenemos cromatos... nosotros hemos tardado en hacer las mediciones de cromatos como un año y pico hasta que han querido hacerlas” (Empresa A6)

Finalmente, se menciona el apoyo del comité de empresa de la empresa matriz, en el ámbito de la prevención de riesgos laborales, que es extensible al resto de condiciones de trabajo. La coordinación entre las representantes de las subcontratas y de la matriz se describe como una herramienta esencial para compensar la falta de capacidad de negociación a la hora de negociar en las empresas subcontratadas.

“Aunque yo sea una subcontrata, o sea, tengo el músculo y el apoyo de al final del sindicato en la matriz... si tengo que presionar puedo tirar de ellos para cualquier cosa que me suceda” (Empresa A4)

“Cualquier cosa que nos surja de prevención, nosotros hablamos con los chicos con el sindicato en la matriz]... siempre nos echan un cable” (Empresa A6)

“Nosotros intentamos ayudar a los chavales para que para que también puedan reclamar ellos pues eso, los EPIs” (Matriz)

En síntesis, el caso A muestra una marcada fragmentación de las condiciones laborales entre la empresa matriz y sus subcontratas. Las diferencias son de diverso tipo. Se aprecian en los salarios (hasta un 50 % inferiores) y la jornada de trabajo (hasta 115 horas mayores en las subcontratas), pero también en otros ámbitos como los beneficios sociales. En cuanto a la organización del trabajo, las subcontratas predomina una flexibilidad supeditada a las necesidades de la empresa matriz. La subcontratación funciona como un mecanismo de ajuste de costes y transferencia de riesgos, situando a las plantillas externas en una posición de dependencia y menor protección. No obstante, convenios colectivos de las empresas subcontratadas, como el del metal de Madrid, permitirían, al menos, unas condiciones laborales mínimas comunes para las personas trabajadoras. El convenio colectivo sectorial se convierte en un red de mínimos que impide una intensificación mayor de las diferencias respecto de la empresa matriz.

4. EMPRESA DEL AUTO (CASO B)

La empresa B es un grupo empresarial que integra distintas marcas y desarrolla actividades de diseño, fabricación y comercialización de vehículos y componentes a escala global.

El centro de trabajo analizado se ubica en la provincia de Zaragoza, siendo una de las principales plantas industriales del grupo en Europa, especializada en la producción de vehículos turismos del segmento pequeño y medio, destinados tanto al mercado nacional como a la exportación internacional.

En este centro se desarrollan fundamentalmente actividades de estampación, soldadura, pintura y montaje final de vehículos, integrando procesos automatizados con trabajo industrial especializado. Asimismo, la planta incorpora funciones de logística interna, control de calidad, mantenimiento industrial y coordinación con la red de proveedores, configurándose como un complejo industrial integrado dentro de la cadena de valor del grupo.

4.1. DELIMITACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor está integrada por una gran diversidad de empresas y proveedores de componentes y de servicios a la empresa matriz. De todas ellas, de acuerdo con los criterios metodológicos del presente estudio, se han seleccionado 5 empresas. Todas ellas ubicadas en el territorio de la empresa matriz. A continuación, se detallan las actividades principales:

- **Empresa matriz:** del sector de automoción que, en el centro de trabajo analizado, se dedica a la fabricación de vehículos utilitarios y turismos compactos, incluyendo versiones de combustión interna y 100% eléctricas. Cuenta además con un centro de ensamblaje y producción de baterías eléctricas.
- **Empresa B1:** especializada en la fabricación de componentes metálicos y armaduras para asientos de automóviles.
- **Empresa B2:** dedicada a la fabricación de estructuras metálicas y componentes del vehículo, mediante soldadura y ensamblaje de piezas de alta precisión.
- **Empresa B3:** especializada en el diseño y fabricación de juntas de estanqueidad para motores y otros componentes.
- **Empresa B4:** dedicada a la fabricación, montaje y distribución de asientos completos para automóviles.

Cuadro 5. Empresas analizadas en el caso B

CÓDIGO	ACTIVIDAD	PERSONAS TRABAJADORAS
Matriz B	Fabricación de vehículos, de combustión y 100% eléctricos	4.200 personas.
Empresa B1	Fabricación de componentes metálicos y armaduras para asientos	770 personas (670 tras ERE de bajas voluntarias).
Empresa B2	Fabricación de estructuras metálicas, soldaduras y ensamblaje	240 personas.
Empresa B3	Diseño y fabricación de juntas de estanqueidad para motores y componentes	258 - 259 personas.
Empresa B4	Fabricación, montaje y distribución de asientos para vehículos	380 personas.

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas a informantes clave.

Se incluyen, por tanto, empresas que fabrican componentes para la empresa matriz. En el caso de las primeras, cabe señalar que su actividad no está restringida a la empresa matriz, sino que fabrican componentes para otras empresas del sector del automóvil, lo cual incide -como se verá más adelante- en la forma de gestionar las demandas de la empresa matriz por parte de las subcontratas (y con ello la organización y el tiempo de trabajo, entre otras materias). En este caso, se trata de empresas grandes con un grado de internacionalización y especialización relevante, así como convenios o acuerdos colectivos propios.

4.2. MARCO DE REGULACIÓN

El marco normativo de las condiciones laborales viene determinado por los convenios colectivos específicos de cada empresa o sector.

En este caso particular, la compañía matriz dispone de un convenio colectivo que afecta exclusivamente a las y los trabajadores que prestan sus servicios en el centro de trabajo analizado. En el caso de las empresas subcontratadas, todas ellas cuentan con un convenio o acuerdo colectivo de empresa vigente.

Por otro lado, es necesario remarcar que todas las empresas analizadas están sujetas al contenido recogido en el convenio colectivo del metal de la provincia de Zaragoza, así como en el convenio colectivo estatal del metal. Referencias que, en algunos casos, son recogidas en la delimitación del ámbito funcional de dichos convenios colectivos de empresa.

Cuadro 6. Convenios colectivos de referencia (caso B)

EMPRESA	CONVENIO COLECTIVO	VIGENCIA
Matriz B	CC de empresa	2023-2027
Empresa B1	CC de empresa	2023-2026
Empresa B2	CC de empresa	2025
Empresa B3	Acuerdo de empresa	2024-2026
Empresa B4	CC de empresa	2024-2027

Fuente: elaboración propia.

4.3. PRESENCIA SINDICAL

La presencia sindical en la cadena de valor presenta una estructura dual y compleja. Mientras que en la matriz existen comités de empresa consolidados y convenio colectivo propio, en las empresas de la cadena de valor la presencia sindical es más desigual. En aquellas más cercanas a la matriz existe mayor presencia y menor presencia en las empresas más alejadas. La coordinación sindical se articula principalmente a través de las figuras de coordinación sindical de CCOO del sector del automóvil en Aragón y canales de comunicación rápida (como grupos de WhatsApp o Telegram), entre los beneficios de esta comunicación se encuentra la información relativa a la variabilidad de la producción. No obstante, entre los retos sindicales se encuentra la mejora de la comunicación; o el efecto “laboratorio” de la matriz: las secciones sindicales de las empresas auxiliares detectan un detrimento de las condiciones laborales en la matriz, que las direcciones de las empresas auxiliares intentan replicar. Esta situación tensiona las negociaciones colectivas de las empresas auxiliares.

4.4. CONDICIONES DE TRABAJO

Retribuciones y salarios

Tomando como referencia el salario base de las categorías inferiores y superiores -incluyendo dos gratificaciones extraordinarias-, se observan diferencias relevantes entre la matriz y las subcontratas analizadas. La empresa B3 tiene un acuerdo propio que mejora las condiciones del convenio colectivo del metal de Zaragoza, el cual se tomará como referencia de análisis para este apartado.

Salario base inferior y superior

En comparación con el resto, la empresa matriz presenta un salario base inferior que las subcontratas, tanto en la categoría inferior (situada en torno a los 12 mil euros) y la superior (25 mil euros). En un nivel similar se encuentra la empresa B2, con una horquilla salarial de 17 a 21 mil euros entre la categoría superior e inferior. En un nivel superior, se encuentran las empresas B3 y B4 (con salarios base entre 20 y 30 mil euros). Y en el nivel superior, aparece la empresa B2, que registra los salarios más elevados de todas las empresas analizadas.

Cuadro 7. Salarios base inferior y superior de la escala salarial: caso B*

EMPRESA	SALARIO BASE INFERIOR	SALARIO BASE SUPERIOR	AÑO DE REFERENCIA
Matriz B	12.097,79	25.860,48	2025
Empresa B1	25.694,92	36.265,50	2025
Empresa B2	17.042,58	21.789,89	2025
Empresa B3**	20.755,49	29.726,25	2025
Empresa B4	21.242,31	31.403,69	2025

Fuente: elaboración propia a partir de los convenios colectivos de referencia.

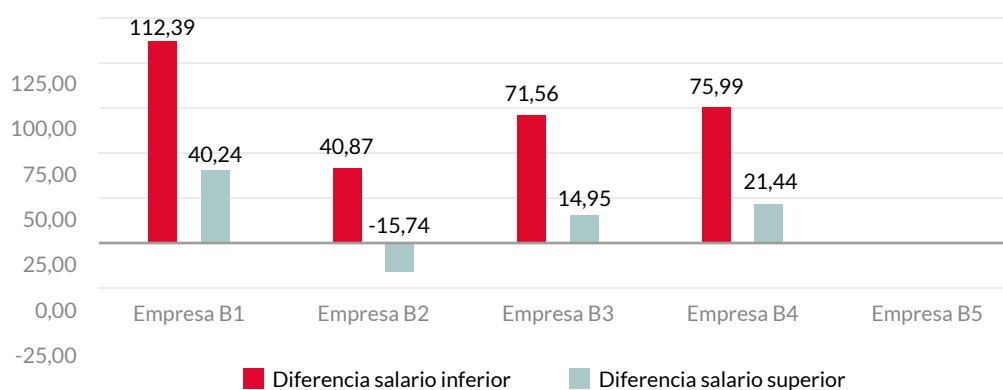
*Matriz: salario base+pagas; Empresa B1: salario base+pagas; Empresa B2: salario base+pagas; Empresa B3: Salario base+prima de producción+pagas; Empresa B4: Salario base+pagas.

** La empresa B3 tiene un acuerdo propio que mejora el convenio colectivo provincial del metal Zaragoza; se toma como referencia éste último ante la falta de información al respecto.

Es necesario matizar que, en la empresa matriz, la retribución fija se despliega en diversos conceptos, algunos con un porcentaje relevante en el salario bruto (salario base, carencia de incentivo (22%), complemento de convenio, complemento voluntario, antigüedad). Además, el convenio de la empresa matriz establece que la suma de sus conceptos fijos no puede ser inferior al salario base del Convenio del Metal de Zaragoza, lo que asegura que, aunque su base sea pequeña, su retribución real sea igual o superior al del sector.

Esto hace que las diferencias en salario base (y dos pagas) sean mayores entre la empresa matriz y las subcontratas, sobre todo en las categorías inferiores (superiores al 100% en algunos casos). En el caso de las superiores, en todas las empresas salvo en una, el salario base es superior al de las subcontratas.

Gráfico 3. Diferencias salario base inferior y superior con la matriz: caso B (%)



Fuente: elaboración propia a partir de los convenios colectivos de referencia.

Salario bruto: salario base, complementos y pagas

Si se toma como referencia los conceptos retributivos del citado convenio colectivo del metal de Zaragoza, siguiendo lo recogido en el convenio colectivo de la empresa matriz, las diferencias salariales se reducen. El salario bruto de la empresa matriz se situaría de la categoría inferior se situaría casi en los 20 euros anuales, mientras que la superior subiría a los 38 mil euros anuales.

En el caso de la empresa B3, que tiene un acuerdo propio de empresa que mejora el convenio colectivo provincial, han registrado incrementos salariales entre el 4 % y 3 % durante el periodo 2024-2026.

Cuadro 8. Salarios inferior y superior de la escala salarial: caso B

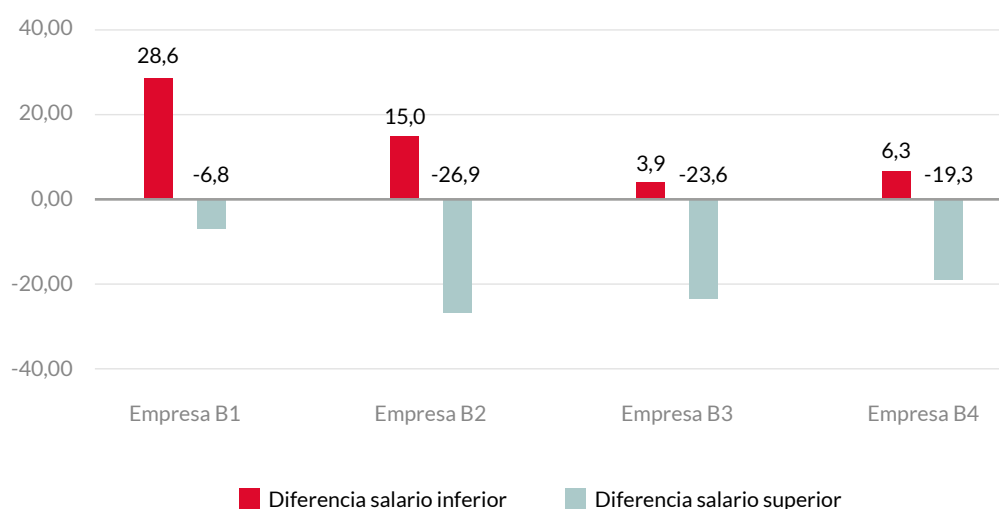
EMPRESA	SALARIO BRUTO INFERIOR	SALARIO BRUTO SUPERIOR	AÑO DE REFERENCIA
Matriz B	19.974,93	38.896,76	2025
Empresa B1	25.694,92	36.265,50	2025
Empresa B2	22.961,21	28.435,54	2025
Empresa B3**	20.755,49	29.726,25	2025
Empresa B4	21.242,31	31.403,69	2025

Fuente: elaboración propia a partir de los convenios colectivos de referencia.

Matriz: Salario base+complemento de carencia de incentivo + complemento de convenio +pagas; Empresa B1: salario base+pagas; Empresa B2: salario base+pagas; Empresa B3: Salario base+prima de producción+pagas; Empresa B4: Salario base+pagas

** La empresa B3 tiene un acuerdo propio que mejora el convenio colectivo provincial del metal Zaragoza; se toma como referencia éste último ante la falta de información al respecto.

Gráfico 4. Diferencias salario bruto inferior y superior con la matriz: caso B (%)



Fuente: elaboración propia a partir de los convenios colectivos de referencia.

En relación a las diferencias salariales entre la matriz y las subcontratas, existen ciertos elementos que merece la pena destacar. Las diferencias salariales en salario base entre ambas -que son menores en el caso del salario bruto- se derivan, por un lado, de los procesos de reconfiguración salarial de la empresa matriz (ligados a reestructuraciones empresariales, por ejemplo con EREs en el periodo 2020-2023) de los que han resultado una estructura salarial con un importante peso de los complementos salariales en el salario bruto. Por otro lado, las empresas subcontratadas se caracterizan por tener un posición en la cadena de valor, ya que su demanda está diversificada y reduce la dependencia económica y organizativa con respecto a la matriz. Finalmente, también hay que considerar el efecto del convenio colectivo del metal

de Zaragoza, al que se vinculan tanto las empresas subcontratadas como la empresa matriz, que actúa como marco de referencia de competencia en la medida que regula las condiciones mínimas de trabajo que deben ser asumidas por las empresas.

Históricamente, la matriz representaba el techo salarial, pero el contenido de las entrevistas realizadas indica una cierta convergencia, cuando no de inversión en las condiciones salariales entre la matriz y su cadena de valor, sobre todo en las nuevas contrataciones.

“Antes el objetivo era entrar en [la matriz]... antes te estoy hablando hace cuando yo entré” (Empresa B4)

“Los trabajadores nuevos antes todos queríamos ir a [la matriz]” (Empresa B2)

“Nadie se quiere venir al trabajar a la empresa porque en la contrata que están cobran más, por ejemplo” (Matriz)

“Ahora es al revés. Ahora se vienen aquí” (Empresa B4)

“En las nuevas incorporaciones pues también hay diferencias ahora, pero las diferencias son al revés” (Empresa B2)

En este sentido, la **modalidad de contratación** es un elemento que es destacado por las personas entrevistadas. En unos casos, se destaca que las nuevas contrataciones se realizan bajo la modalidad de jornada completa y con mejores retribuciones económicas, mientras que en la matriz se recurre más a la parcialidad (contratos al 70% u 80%) y a figuras de interinidad. Esto ha provocado que, además de las diferencias salariales, la matriz haya dejado de ser un destino preferente por parte de los trabajadores. A pesar de la ventaja de las subcontratas en las nuevas entradas, la situación para los trabajadores con mayor antigüedad sigue favoreciendo, por lo general, a la matriz.

“Te contratan por una jornada completa, cobras más dinero, tienes mejores condiciones” (Empresa B4)

“Está cobrando a lo mejor 100 o 200 € más el que viene a trabajar a un auxiliar que el que entra dentro [matriz]” (Empresa B2)

“Nadie quiere venir a trabajar a esta empresa... porque en la contrata que están cobran más” (Matriz)

“Estamos todos indefinidos... igual llevamos 4 o 5 años sin que haya eventuales allí” (Empresa B1)

“Nuestros salarios, el mío con una persona que lleve la misma antigüedad en la matriz es algo inferior” (Empresa B4)

Complementos salariales y no salariales

El análisis comparado entre la empresa matriz y sus empresas subcontratadas muestra una estructura retributiva diversa pero profundamente interconectada por el convenio sectorial del metal de Zaragoza. A continuación, se destacan, los principales elementos y diferencias.

En relación a los **complementos personales**, en la progresiva desaparición del complemento de antigüedad, la matriz utiliza además el “Complemento Convenio” como una herramienta estratégica, absorbiendo el 50% de los incrementos del IPC de forma consolidable. Por el contrario, las subcontratas emplean otros mecanismos. La empresa B4 apuesta por un “complemento de permanencia” del 5% tras el primer quinquenio para fidelizar a la plantilla técnica, mientras que la empresa B1 utiliza el complemento de “mejora voluntaria” como complemento retributivo individualizado. El sector del metal de Zaragoza en su conjunto tiende a la unificación de estos complementos bajo el “complemento ex categoría”, buscando simplificar las estructuras salariales.

Respecto a los complementos de **calidad o cantidad**, la estrategia difiere según la posición en la cadena de valor. La matriz contempla una “paga de beneficios”, vinculando la retribución variable a los resultados

globales de la matriz. En las subcontratas, la prioridad es la cadencia en la línea de producción: la empresa B4 incentiva directamente el número de conjuntos de asientos montados, mientras que la empresa B2 mantiene la “carencia de incentivo” del 22% y pluses de calidad fijos. En cambio, la empresa B1 ha eliminado esta carencia de incentivo, que ha sido subsumida íntegramente en el salario bruto anual. La empresa B3 contempla incentivos a nivel de empresa.

En cuanto a los complementos de **puesto de trabajo**, existe una especialización funcional marcada por la naturaleza del proceso productivo. La matriz y empresa B4, dedicadas al montaje final o subconjuntos, han desarrollado pluses que premian la polivalencia y la responsabilidad técnica, como el “Plus OPA” (Operario de Producción Autónomo) y el “Plus Puesto D” en la matriz, o el de “Mantenimiento Preventivo” en la subcontrata. Las subcontratas de componentes como las empresas B1 y B2 presentan mayor detalle en los pluses ligados a la organización de los turnos y las condiciones especiales (penosidad, nocturnidad y festividad), que se abonan por jornada efectiva o incluso por hora, frente al modelo de la matriz que mantiene un importe fijo por noche trabajada. Es reseñable que la empresa B1 es la única que regula explícitamente un “Plus Flexibilidad” para cuadrantes de fin de semana, reflejando su rol como proveedor que debe adaptarse a las variaciones de la demanda de la matriz. La empresa B3, por su parte, tiene incentivos individuales y por secciones de trabajo.

Por otra parte, en relación a las **pagas extraordinarias** se aprecia diferencias entre las subcontratas y la matriz. Ésta mantiene el devengo semestral con abonos en mayo y noviembre calculados sobre conceptos fijos y personales. En el extremo opuesto, la empresa B1 ha consolidado un modelo en el que las pagas extras son una doceava parte del salario bruto anual percibido mensualmente. La empresa B2 utiliza un esquema híbrido, añadiendo a las pagas reglamentarias prorrateadas dos “pagas extras lineales” de 1.050 € cada una (2.100 € anuales en 2025). La empresa B3 tiene una paga más que el convenio colectivo provincial del metal de Zaragoza (15 pagas anuales en total).

Finalmente, entre los conceptos **extrasalariales** destacan, en primer lugar, los referidos al kilometraje. La empresa matriz y empresa B4 siguen el modelo sectorial de compensación por kilometraje real (0,21 €/Km y 0,29 €/Km respectivamente) para cubrir los desplazamientos. Sin embargo, las empresas B1 y B2 han pactado sistemas de tramos fijos mensuales por distancia. En relación a los beneficios sociales, la empresa matriz presenta ayudas y beneficios, que en ocasiones, son replicados en las subcontratas. Por ejemplo, los descuentos directos en la venta de vehículos de la matriz y recambios, que son aplicados en la matriz y en la empresa B4. Por otra parte, la empresa matriz facilita una tarjeta de compra con condiciones ventajosas en establecimientos comerciales; en cambio en la empresa B4 estos beneficios se presentan a través de una página web de descuentos, cuyo pago puede hacerse a plazos a través de la nómina sin intereses. En materia de seguros, mientras la matriz diferencia los capitales del seguro de vida por categoría profesional (28.559 € anuales para obreros y 32.098 € para empleados), las subcontratas contemplan cuantías lineales superiores para 2025: Así, la empresa B4 establece 37.600 € y la empresa B2 36.500 €, cifras que convergen con la garantía mínima del convenio provincial de referencia. Las subcontratas también presentan ayudas directas, como el fondo de 5.000 € anuales para estudios de trabajadores en la empresa B1 o el bono de fisioterapia bonificado al 50% en empresa B4. Por su parte, la empresa B3 tiene incentivos ligados a la formación externa (230 euros). Además, tiene un servicio de fisioterapia, de atención dos veces al mes, para las personas que lo soliciten. Y, por último, en la Matriz se cuentan tres líneas de autobuses para el traslado al centro de trabajo, aspecto que también es replicado en la empresa B4.

En cuanto a la cobertura por incapacidad temporal (IT), la matriz utiliza un modelo condicionado, vinculando el cobro del 100 %, o de entre el 50 % y el 70 % del salario real, en función del cumplimiento de objetivos de absentismo de planta (3,80 % en enfermedad común y 0,15% en accidentes) o de objetivos de ausencia individual por IT. Por el contrario, subcontratas como empresa B4 aplican un modelo más directo, garantizando el 100% en accidentes y el 70% en enfermedad común desde el primer día sin tener en cuenta el índice de absentismo, mientras que la empresa B1 escala la mejora según el absentismo del área sea inferior al 1,5%. Finalmente, respecto a los planes de pensiones, los convenios colectivos de referencia no recogen planes activos, pero mantienen una cláusula de adhesión estratégica condicionada a que el convenio estatal del metal lo regule en el futuro.

En síntesis, la matriz ejerce una función de retribución más o menos tradicional, las subcontratas adaptan sus complementos retributivos en relación a su operatividad para asegurar el suministro. El Convenio del Sector Metal de Zaragoza actúa como el marco de referencia, que garantiza un suelo retributivo y dificulta la competencia desleal mediante la degradación de condiciones básicas en la cadena de valor.

Desde el punto de vista de las personas entrevistadas, estas diferencias se expresan de diversa forma. En primer lugar, se menciona la estructura de complementos y las primas a la producción. Aquí se identifican los complementos utilizados por las subcontratas, como la prima de producción variable por piezas, para incentivar el rendimiento o pluses de disponibilidad y guardias.

“El más importante es el la prima y cada trabajador lo se la gana con las piezas” (Empresa B3)

“A partir del grupo cuatro... se paga con otros complementos, se les paga disponibilidad” (Empresa B1)

En segundo lugar, se hace referencia a las diferencias existentes con respecto en la retribución variable con respecto a los turnos, los mecanismos de parada o las horas extras. Mientras la matriz establece la flexibilidad mediante calendarios de devolución de horas a menudo no remuneradas, las subcontratas establecen el abono de las horas extras con un cierto recargo.

“Eh, este sábado... se trabaja, es un turno extra, ¿vale? Ellos [en la matriz] no les preguntan, lo ponen en el calendario, ya sabes que tienes que ir a trabajar por la cara, a devolver, por la flexibilidad. A nosotros es voluntario y a 175. Si debes lo devuelves y si lo quieres cobrar lo cobras” (Empresa B4)

“En el caso de ellos [la matriz] es deber, deber, deber, deber y deber... cuando trabajan los turnos extras no los cobran porque deben una cantidad de días” (Empresa B4)

Finalmente, también se mencionan diferencias con respecto a los beneficios sociales. Por un lado, se expresa la existencia de planes de pensiones y seguros en algunas empresas, frente a otras que no los tienen, entendiéndose que deben ser financiados a través del sistema público de pensiones.

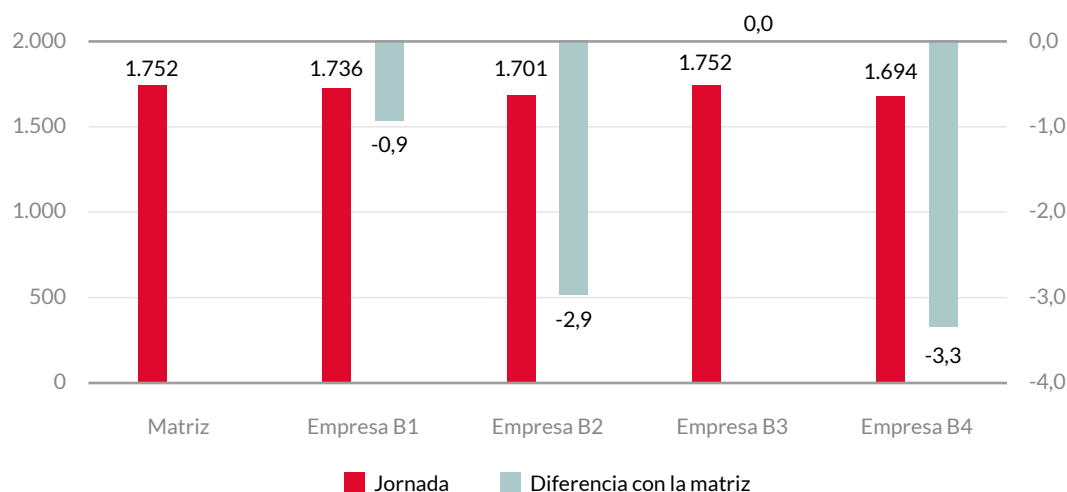
“Sí tenemos por ejemplo un seguro de vida que sí que nos hace la empresa” (Empresa B2)

“En la sección sindical estamos en contra de los planes de pensiones privados y seguros médicos privados que te puede ofrecer la empresa (...) Creemos que lo que tiene que hacer es financiarla al sistema público y no queremos planes pensiones privados” (Empresa B4)

En síntesis, se manifiesta que la cadena de valor de las empresas subcontratadas ha mejorado las condiciones laborales en los niveles de entrada, con salarios iniciales superiores y una gestión de la flexibilidad asentada de forma más marcada por la vía de la retribución variable, a diferencia de la empresa matriz. La literatura apunta que las empresas subcontratadas suelen ser también transnacionales especializadas que operan sin una relación de dominio directa con la matriz. Históricamente, en sectores como el de fabricantes de automóviles ha existido una elevada presión de costes salariales, ligado a los procesos de deslocalización (CCOO Industria, 2015).

Tiempo de trabajo

En relación al tiempo de trabajo, se perciben diferencias entre la matriz y las subcontratas analizadas. La **jornada anual** de trabajo efectivo muestra una tendencia a la reducción conforme nos alejamos del centro de la cadena de valor: mientras que la matriz y el convenio colectivo del metal de Zaragoza fijan una jornada de 1.752 horas de trabajo efectivo a partir de 2024, las subcontratas han negociado jornadas inferiores: la empresa B1 establece una jornada de 1.736 horas, mientras que la empresa B2 presenta la jornada más baja de la comparativa con 1.700,52 horas de trabajo efectivo anual.

Gráfico 5. Jornada anual de trabajo: caso B

Fuente: elaboración propia a partir de los convenios colectivos de referencia.

En términos de jornada diaria, la empresa matriz y la empresa B convergen en una cadencia de 7 horas y 45 minutos para 2025, una estructura diseñada para maximizar el aprovechamiento de la instalación en regímenes de tres turnos rotativos. Esta distribución se complementa con mecanismos de distribución irregular, donde la matriz gestiona un saldo negativo de hasta 25 jornadas, mientras que proveedores como la empresa B1 limitan esta flexibilidad a 16 jornadas anuales.

En lo relativo a las **vacaciones y días de libre disposición**, se observan diferencias con respecto al cómputo (días naturales frente a laborables) que define la calidad del descanso en la cadena. La matriz y la empresa B4 optan por un modelo de 27 días laborables de vacaciones anuales, lo que asegura una alineación total de sus calendarios de cierre de planta. Por el contrario, las empresas B1 y B2 mantienen el modelo de 30 días naturales. En el caso de la empresa B3 existen gran disponibilidad por parte de las personas trabajadoras en el disfrute de las vacaciones, bajo el acuerdo en cada una de las secciones y el cumplimiento del mínimo necesario. En esta empresa se contemplan además 8 días de asuntos propios que la persona trabajadora puede disfrutar cuando quiera.

Las diferencias residen en los días de libre disposición o asuntos propios, donde la empresa matriz presenta mejoras: ha consolidado dos días de asuntos propios (uno como compensación por el régimen de pausas y otro de carácter general a partir de 2024). En las subcontratas, esta figura es más limitada o condicionada: la empresa B4 garantiza que, dentro de sus vacaciones no colectivas, al menos dos días tengan el carácter de libre elección, mientras que la empresa B2 enfoca su flexibilidad no en días completos, sino en el horario. En suma, la matriz establece la regulación del tiempo personal como contrapartida a su mayor exigencia de disponibilidad colectiva, mientras que las subcontratas integran el tiempo de libre disposición dentro de la propia gestión flexible de sus calendarios de vacaciones.

En todo caso, de acuerdo con las entrevistas realizadas, la gestión de la flexibilidad marca la mayor diferencia entre las empresas de la cadena de valor. Mientras la matriz impone turnos obligatorios, las auxiliares priorizan la voluntariedad y compensaciones económicas específicas por el trabajo en fin de semana.

“A nosotros es voluntario y a 175. Si debes lo devuelves y si lo quieres cobrar lo cobras” (Empresa B4).

“En vacaciones llevamos un par de años que las vacaciones son a nuestro gusto, básicamente” (Empresa B3).

“Se trabaja lunes a viernes, si los sábados hacen falta trabajar, la empresa siempre tira de los voluntarios” (Empresa B1)

Destaca la autonomía en la empresa B3 para la elección de vacaciones frente a las paradas programadas de la matriz, aunque persiste la tensión por la falta de preaviso en los cambios de producción de ésta. Esto se produce cuando hay anulaciones de pedidos de la planta principal. La dependencia organizativa de las subcontratas es identificada como un desafío para el mantenimiento de turnos fijos y adaptaciones de jornada por conciliación. Cuestión que no es apreciada en el caso de la empresa B3, cuyos pedidos no solo dependen de la matriz, lo cual reduce su dependencia organizativa y productiva. En este caso, la distribución de la jornada es de lunes a viernes, en turnos de mañana y tarde, con un grupo de noches (de forma voluntaria) en la sección que se necesita un tercer turno.

“Nosotros somos muy un poco chapados a la antigua de lunes a viernes, eh, mañana y tarde, algunas noches también... muy a piñón fijo, digamos” (Empresa B3)

En suma, se aprecia que la jornada anual es más corta en las subcontratas que en la matriz, compensando esta última su mayor exigencia horaria con más días de asuntos propios. Mientras la matriz usa turnos obligatorios, las auxiliares priorizan la voluntariedad y una gestión de vacaciones más autónoma. Sin embargo, la dependencia con respecto a la matriz sigue marcando el calendario de las subcontratas, salvo en aquellas con otros clientes.

Empleo, contratación e igualdad

De acuerdo con las entrevistas realizadas y la información disponible, se aprecian diferencias destacables con respecto a las modalidades de contratación. La matriz presenta un nivel de empleo indefinido menor que las subcontratas. Si en el caso de la primera, se estima en torno al 80% de la plantilla, en el caso de las subcontratas llega a alcanzar el 90-100%⁴.

A ello se añade que los **aumentos de la actividad** en la matriz son gestionados mediante figuras de interinidad, sustitución o parcialidad, mientras que las subcontratas priorizan la contratación indefinida a jornada completa.

“Indefinidos están con cuentagotas... lo que más se hace son contratos de interinidad o de sustitución” (Matriz)

“De personal estamos ahora...estamos todos eh con contrato fijo, no tenemos eventuales” (Empresa B3)

“Primero te contratan por una jornada completa, c obras más dinero, tienes mejores condiciones” (Empresa B4)

“Ahora estamos todos indefinidos. Hace mucho no tenemos eventuales” (Empresa B1)

La tendencia predominante de las subcontratas es la minimización o prohibición de las ETT en favor de plantillas fijas, siendo un recurso marginal a la hora de gestionar los picos imprevistos de producción.

“Nosotros tenemos prohibidas las ETT. En la empresa B4 no pueden entrar... O entras por contrato o no entras (...) Se prohibieron ya hace convenios. Hace años se prohibieron (...) Pensamos que las ETTs son un caldo de cultivo para la temporalidad y para la precariedad y no la vemos” (Empresa B4)

“No tenemos más ETT ni, o sea, en cuanto a trabajo en fábrica, me refiero” (Empresa B3)

Este blindaje de las subcontratas es una respuesta directa a las condiciones de entrada a la baja en la matriz, previamente comentadas. La utilización del contrato indefinido es posible gracias a que las subcontratas tienen una menor dependencia organizativa de la matriz, lo que les permite negociar y consolidar condiciones laborales mejores y más estables.

4.- En base a los datos del convenio colectivo de la matriz y las entrevistas realizadas en las subcontratas.

Finalmente, con respecto a la **presencia de mujeres en el empleo** se aprecian diferencias entre las empresas, de acuerdo con las entrevistas realizadas. Mientras empresas como en la empresa B1 y empresa B3 han alcanzado una paridad técnica cercana al 50%, otras como empresa B4 (30%) y empresa B2 (20%) mantienen una mayoría masculina vinculada a la intensidad física de sus procesos de montaje y soldadura. En la matriz, la gestión de la igualdad se articula mediante planes marco que auditan la distribución por departamentos, pero el excedente de personal actual limita la evolución de estas métricas en las nuevas contrataciones fijas.

“Estamos un 48% de mujeres, un 52% de hombres... llevamos ya 15 años manteniéndonos esos porcentajes” (Empresa B1)

“En administración hay más, pero el resto que es cadena, montaje, un 30% sí que son mujeres” (Empresa B4)

“Estamos alrededor de 50 mujeres y hombres... está bastante repartido” (Empresa B3)

Las personas entrevistadas también señalan dificultades derivadas de la segregación vertical, incluso en empresas con alta presencia en el empleo, las trabajadoras suelen concentrarse en los niveles salariales más bajos o áreas administrativas, teniendo menor presencia en puestos técnicos de mantenimiento o ingeniería, entre otros.

“Conforme subes en la escala salarial del convenio, te das cuenta que las mujeres están menos representadas” (Empresa B1)

“Igual estamos en un 20% de mujeres por un 80% de hombres... donde único está un poco más igualado ese tema pues es en el tema pues de oficinas” (Empresa B2)

Formación

Existen diferencias relevantes con respecto a la **formación**, en la regulación de aspectos como las horas y los turnos, las ayudas y becas, entre otros. La empresa matriz considera el tiempo formativo como trabajo efectivo o permiso retribuido, mientras que las subcontratas como la empresa B1 abonan los cursos obligatorios fuera de jornada como horas extras. Por su parte, la empresa B4 ha diseñado un sistema de “becas” por hora de formación con importes específicos según el nivel (hasta 14,78 €/h para especialistas en 2024), permitiendo además acumular estas horas en el Fondo Individual de Permisos (FIP) al 100%. Respecto a las ayudas, existen incentivos para la cualificación externa, destacando el fondo de 5.000 € anuales de empresa B1 para estudios oficiales (cubriendo hasta el 100% de la matrícula si se aprueba), mientras que el convenio colectivo del metal de Zaragoza recoge unos mínimos al imponer un plus compensatorio (de 50 € mensuales a las empresas que no acrediten planes de formación propios).

Existen además facilidades al estudio en relación a los turnos de trabajo: en la matriz, las empresas B4 y B2 para trabajadores que cursen estudios reglados, aunque con límites organizativos (del 5% de la plantilla, empresa B4). Finalmente, existen otro tipo de regulaciones con respecto a la formación, como que la formación técnica específica es un requisito obligatorio para el ascenso a categorías superiores (empresa B4) o el compromiso de adaptación y formación de nueve meses para todos los nuevos ingresos (empresa B2).

Las entrevistas realizadas ponen de relieve otras diferencias entre la matriz y las subcontratas, en aspectos tales como el modelo y el tipo de formación. En este sentido, La matriz presenta formación de tipo dual ligada al puesto de trabajo, negociada en convenio colectivo, mientras que las subcontratas se centran en formación externa, ligada más a la prevención de riesgos laborales que a los procesos productivos. En este caso se menciona la influencia del convenio colectivo del metal como garantía para la formación en seguridad y salud en el trabajo.

“Sé que hay gente que está haciendo formación dual, lo tenemos recogido en convenio, le puedes echar un vistazo...” (Matriz)

“La formación específica para la mayoría de especialistas y demás pues es muy poca, muy escasa quitado lo que obliga la ley de prevención de riesgos laborales” (Empresa B1)

“Hay un incentivo que si haces 20 horas de formación al año te dan 200 €... Pero eso tienes que buscártelo tú, hacértelo tú. No es que te formen” (Empresa B3)

“Lo único que hacen es la que les obligan por el tema del convenio del metal, la formación en seguridad y luego formación para tu puesto de trabajo” (Empresa B4)

“Tenemos lo de formación un poco de riesgos también de lo que hace el cursillo que hacemos del metal ese que cada 4 años lo tenemos que renovar” (Empresa B2)

Riesgos laborales

En materia de **seguridad y salud laboral**, existen ciertas diferencias entre la empresa matriz y las subcontratas. En el ámbito de los programas de salud específicos, la matriz y la empresa B4 tienen programas de lucha contra adicciones y ludopatía a través del Programa de Ayuda a Empleados (P.A.E.), la empresa B4 incorpora el citado bono de fisioterapia y pruebas médicas específicas para mayores de 45 años, o el abono parcial de pruebas ginecológicas para mujeres. La empresa B1, por su parte, apuesta por un programa integral de ergonomía con participación activa de la plantilla en la evaluación de puestos.

Respecto a los **trabajadores sensibles**, la empresa matriz dispone de un procedimiento detallado de “disminución de aptitud” que garantiza el mantenimiento del nivel salarial incluso en reubicaciones a puestos inferiores. Las subcontratas también tienen adaptaciones según la edad; la empresa B2 permite a los mayores de 58 años excluirse del turno de noche, mientras que la empresa B1 identifica puestos adaptados para mayores de 55 años con restricciones médicas.

Respecto a los **equipos** y ropa de trabajo, de acuerdo con los convenios colectivos, existe una homogeneidad basada en la entrega de dos equipos anuales adaptados a las condiciones térmicas. No obstante, se identifican mejoras técnicas en algunas subcontratas: la empresa B1 ofrece ropa específica para gestantes y una mayor variedad de prendas (sudaderas y polos), mientras que la empresa B4 incluye el suministro de plantillas ergonómicas estándar bajo prescripción médica para mitigar el impacto de las jornadas en bipedestación o el abono por la compra de calzado de seguridad que cumplan con los estándares establecidos.

Finalmente, las personas entrevistadas apuntan diferencias relevantes con respecto a los **riesgos laborales**. La matriz parte con una infraestructura robusta que incluye un centro médico propio y servicios de prevención. Los principales riesgos laborales están asociados a factores ergonómicos, derivados de los ritmos de trabajo y a condiciones de puesto de trabajo (como la luminosidad).

“A ver, yo por lógica te diría que normalmente eh creo que al final el ser una empresa grande, sí que parece que ya solamente por el peso que tiene eh pues eh la prevención y todo este tema de riesgos laborales está como más prioritario, ¿vale? Pero también te digo que yo que estoy aquí lo veo, es cierto que para ser algo tan importante como es muchas veces eh deja mucho que desear” (Matriz)

“la gente de allí de la matriz se queja mucho de los ritmos de trabajo...” (Empresa B2)

“en todo, en las pausas, tenemos más pausas. Si les han quitado una pausa. Me parece que ha sido que es un desastre esa fábrica” (Empresa B4)

“Fueron una vez los jefes nuestros de allí a una visita y sí que decían, ‘Jo, os quejáis aquí de la luminosidad, ¿no? Que parece eso una cueva, que tal, qué cual” (Empresa B2)

En las subcontratas, el elemento principal de actuación son las lesiones musculoesqueléticas producidas por movimientos repetitivos y sobreesfuerzos. En la empresa B4 se documentó una alta incidencia de tendinitis, litigada para ser reconocida como accidente de trabajo. En las empresas B3 y B4 se han implementado políticas de “cero accidentes” y adaptaciones ergonómicas que, según las personas

entrevistadas, superan los estándares de la matriz, aplicando incluso los baremos mínimos de carga de forma universal para proteger a toda la plantilla.

“Las lesiones musculoesqueléticas no están recogidas, las estamos ganando en aclaraciones de contingencias, pero como accidente de trabajo, no como enfermedad profesional. [...] hay muchos intereses para que no se reconozca una tendinitis en una cadena de montaje como la nuestra” (Empresa B4)

“Nosotros aplicamos siempre el baremo mínimo, en cualquier caso, para los 15 kg son para todos [...] en las máquinas más penosas tenemos establecidas rotaciones que las hacen indistintamente hombre o mujer” (Empresa B1)

“Se busca cero accidentes, es el lema cero accidentes, cero incidentes [...] te das cuenta de que estás en una empresa que la prevención es lo primero. O sea, yo levanto la mano, digo, ‘Aquí pasa esto’. Y en el momento se soluciona” (Empresa B3)

En definitiva, el análisis revela una clara dualidad: mientras la matriz destaca por su infraestructura y la protección salarial de las personas afectadas, las subcontratas sobresalen por una mayor especialización técnica en el ámbito de la ergonomía. En ambos casos se detectan riesgos derivados de los ritmos de trabajo, lo que evidencia la necesidad de un mayor reconocimiento de las patologías específicas y de una mejora directa de las condiciones en el puesto, especialmente en el ámbito de las subcontratas.

5. EMPRESA NAVAL (CASO C)

La empresa C es una sociedad pública española que funciona como un astillero integral. Se dedica, así, a la construcción naval civil y militar, desarrollando su actividad además en torno al diseño de sistemas tecnológicos avanzados y soluciones industriales vinculadas al ámbito marítimo y energético.

En este caso, el centro de trabajo estudiado se encuentra en la provincia de La Coruña, especializado en el diseño, ensamblaje y construcción de buques militares. Esto abarca fases de ingeniería y diseño, fabricación e integración de sistemas, además de pruebas y puestas en servicio.

5.1. DELIMITACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

Esta actividad industrial se articula a través de una estructura productiva altamente externalizada, habiendo evolucionado hacia un modelo productivo donde la empresa principal se reserva las funciones de administración, planificación, ingeniería de alto nivel, supervisión y control, mientras que buena parte del trabajo de fabricación, montaje, tubería electricidad naval, aislamiento, pintura o logística es realizada por empresas auxiliares.

Siguiendo los criterios metodológicos previamente establecidos, se han seleccionado 3 empresas diversas en cuanto a funciones, que trabajan dentro y fuera del centro principal.

Aparte de la matriz, las cuatro empresas estudiadas en este caso se sitúan en un primer nivel de contratación.

- **Empresa matriz:** se dedica a la construcción naval militar, reparaciones, sistemas y energía offshore. En su estructura se concentran principalmente las funciones de planificación, administración, ingeniería de alto nivel y la supervisión y control de los procesos productivos. Esta empresa tiene prohibida por ley la contratación eventual, por lo que requiere de diferentes modalidades de contratación para hacer frente a las variaciones de actividad productiva.
- **Empresa C1:** dedicada a la construcción y reparación de buques mediante la ejecución de trabajos de soldadura, montaje eléctrico y mantenimiento electromecánico. Combina tareas manufactureras y operativas con labores de soporte técnico en sistemas de alarmas y reformas industriales. Su relación con la matriz ha evolucionado de contratos de servicios hacia contratos específicos de obra (contratos de "llave en mano"), trasladando el riesgo y la carga de gestión, asumiendo proyectos completos con recursos propios.
- **Empresa C2:** especializada en ingeniería naval, aportando capacidades técnicas avanzadas para el diseño y desarrollo de proyectos de defensa. Normalmente fuera del centro de trabajo, su estructura ofrece un apoyo transversal a los programas industriales de la matriz mediante el modelado y la ingeniería de producción. Al igual que la anterior, su relación contractual se basa en la oferta por proyectos específicos que la matriz saca a concurso.
- **Empresa C3:** dedicada a la limpieza de planta y a la gestión integral de residuos medioambientales dentro de las instalaciones del astillero. Para garantizar la continuidad del servicio, esta actividad se basa en un modelo de subrogación de plantilla vinculado a las licitaciones públicas de servicios externos de la matriz.

Cuadro 9. Empresas analizadas en el caso C

CÓDIGO	ACTIVIDAD	PERSONAS TRABAJADORAS
Matriz C	Planificación, ejecución, supervisión y control de la construcción naval militar.	1.800 personas.
C1	Manufactura y soporte técnico en sistemas de alarma y reformas industriales para buques navales.	280 personas.
C2	Ingeniería naval, labores de diseño y desarrollo de proyectos.	150 personas.
C3	Limpieza de planta y gestión integral de residuos en el astillero.	96 personas.

Fuente: elaboración propia.

5.2. MARCO DE REGULACIÓN

La referencia de condiciones laborales está listada en los respectivos convenios colectivos, cuya relación se presenta a continuación.

Al igual que en el primer caso, la empresa matriz regula sus condiciones laborales mediante un convenio colectivo interempresas que aglutina a todo el grupo independientemente del territorio o función específica, dentro de España. Por su parte, el convenio de la matriz establece la función de ordenación y supervisión de la industria auxiliar subcontratada a través de una comisión específica, que vela por el cumplimiento de los convenios colectivos sectoriales de las empresas auxiliares.

Respecto a las subcontratas, la empresa dedicada a la ingeniería y consultoría técnica (C2) tiene como marco regulador de ámbito estatal el XX Convenio colectivo nacional de empresas de ingeniería; oficinas de estudios técnicos; inspección, supervisión y control técnico y de calidad. Por su parte, la empresa dedicada al montaje y mantenimiento industrial dentro del sector naval (C1) se rige por el Convenio Colectivo provincial para la industria siderometalúrgica de la provincia de A Coruña 2020-2025, norma que se fundamenta y guarda conformidad con el IV Convenio colectivo estatal de la industria, la tecnología y los servicios del sector del metal. Finalmente, la empresa de servicios auxiliares y limpieza que opera en las instalaciones de la matriz (C3) cuenta con la cobertura de un convenio de empresa específico para este centro de trabajo, el cual tiene la particularidad estratégica de vincular sus condiciones al convenio de la empresa matriz, además de remitirse subsidiariamente al convenio colectivo del sector de limpieza de Edificios y Locales de la provincia de A Coruña para procesos de subrogación.

Cuadro 10. Convenios colectivos de referencia (caso C)

EMPRESA	CONVENIO	VIGENCIA
Matriz C	CC intercentros + acuerdo de prórroga	2018-2029
Empresa C1	Convenio colectivo provincial para la industria siderometalúrgica de la provincia de A Coruña 2020-2025	2020-2025
Empresa C2	XX Convenio colectivo nacional de empresas de ingeniería; oficinas de estudios técnicos; inspección, supervisión y control técnico y de calidad	2021-2024 (con prórrogas anuales)
Empresa C3	CC de empresa	2019-2022 (con prórrogas anuales)

Fuente: elaboración propia.

A grandes rasgos, la relación regulatoria expresa la relación de dependencia entre la matriz y las contratadas. La matriz opera bajo un marco propio con condiciones más favorables si bien, en el caso de la empresa auxiliar C3, se observa una asimilación de condiciones para asegurar condiciones de trabajo simétricas a la principal. Esto viene determinado tanto por la necesidad de que las actividades se desarrollen en el mismo espacio y tiempo como por el gran impulso sindical de la subcontrata de limpieza. En este caso, se establece una vinculación expresa que implica que cualquier modificación en el convenio de la matriz obliga a reunir una comisión mixta que adapte el convenio de la empresa auxiliar (especialmente en ámbitos relacionados con la jornada), evitando desequilibrios y fricciones ante la concurrencia de actividades, de nuevo, en el mismo centro de trabajo.

Por otro lado, la relación regulatoria con las subcontratas C1 y C2 se rige por la segmentación funcional, basada en sus respectivos ámbitos sectoriales. La subcontrata C1 se ajusta al convenio provincial del metal de A Coruña, que actúa como un estándar mínimo en la zona, con condiciones de trabajo menos favorables. En el caso de la empresa C2, se alinea con el marco nacional de ingeniería y oficinas técnicas, ajeno a las dinámicas sectoriales del astillero y, por tanto, registrando peores condiciones.

5.3. PRESENCIA SINDICAL

La cooperación sindical entre empresas de la cadena se institucionaliza principalmente a través de la comisión señalada en el punto anterior. La gran fuerza sindical en la matriz lleva a su dirección a comprometerse, según el convenio, a facilitar al comité de empresa tanto la documentación como los controles oportunos para ámbitos relacionados, principalmente, con requisitos de las subcontratas formación, PRL y tiempo de trabajo, incluso a través de los controles de acceso de los centros de las empresas auxiliares. Además, se exige un compromiso de velar por el cumplimiento de convenios colectivos sectoriales, mediante declaración responsable de los representantes legales de las empresas auxiliares. En el horizonte de la actividad de los representantes se encuentra la asunción de convenios sectoriales del metal como referencia en las subcontratas, considerados como un suelo de derechos sólido.

La estrategia de homogeneización de condiciones laborales ha tenido varias acogidas según el músculo sindical de cada organización. La empresa de limpieza C3 es la que presenta la mayor fuerza sindical, que llega a incluso establecer los mecanismos espejo de equiparación a la matriz y la necesidad de reunir a una comisión mixta ante los cambios en la negociación de condiciones de la matriz naval. En la empresa C1 (vinculada al convenio del metal provincial) el peso sindical es relativamente importante, llegando a arrancar, entre otras, mejoras salariales generalizadas fuera del convenio, si bien esto se combina con la individualización de condiciones, que afecta especialmente en el régimen de conciliación laboral.

Por último, la empresa C2 cuenta con el menor desarrollo sindical, lo que se traduce en la mayor individualización de condiciones de laborales de las empresas estudiadas. Además, en las entrevistas se mostraría una mayor preocupación por asuntos relacionados con información y transparencia hacia la RLPT. Se vincula al convenio colectivo nacional de empresas de ingeniería y su cambio al convenio del metal es uno de los retos actuales para la RLPT de la matriz.

5.4. CONDICIONES DE TRABAJO

Retribuciones y salarios

El análisis de los convenios colectivos y acuerdos de estas empresas reflejan que existe una gran diferencia entre los salarios base de estas compañías, evidenciando una jerarquía económica que sitúa a la empresa matriz en una posición de clara ventaja retributiva respecto a sus subcontratas.

Salario base inferior y superior

La matriz C presenta una estructura salarial más amplia y estratificada, mientras que las subcontratas muestran bandas más estrechas y comprimidas. La principal diferencia en cuanto a salario base aparecen en torno al salario base superior de la empresa matriz (50,4 mil euros anuales). En el caso del salario base anual de la categoría inferior, este es superado por las empresas C1 (subcontrata del metal) y C3 (auxiliar de limpieza), ambas en torno a los 21-22 mil euros frente a los 15 mil de la empresa matriz. La consultora

de ingeniería C2 sería la que menor salario base tiene, con una horquilla salarial de entre 13 mil y 26,1 mil euros, algo que se explica por su tradicional recurso al pacto individual de condiciones laborales.

Las pagas extraordinarias también marcan una diferencia: la matriz C y la auxiliar C3 contarían con un régimen de 13 pagas anuales (12 ordinarias, 2 extraordinarias y otras dos vinculadas a beneficios o producción). Por otro lado, las empresas C1 y C2 contarían con 14 pagas anuales.

Las categorías comparadas en la matriz C son entre el nivel más alto de técnico superior y un nivel de entrada. Cabe subrayar que esta es una categoría transitoria de adaptación y formación para nuevos empleados y empleadas (un nivel de entrada con una duración de un año). En la empresa C1, el salario inferior corresponde a la categoría de “peón, ordenanza, portero y vigilante” y la más alta a técnicos de grado superior. En la empresa C2 se comparan las categorías de “auxiliar técnico, auxiliar administrativo, telefonista, ordenanza, personal de limpieza y oficial 2.ª oficios varios” y la de “licenciados y titulados 2.º y 3.er ciclo universitario y analista”. Por último, la empresa C3, con convenio propio, establece un nivel de entrada como la matriz, comparada aquí con la de encargado.

Cuadro 11. Salarios inferior y superior de la escala salarial: caso C

EMPRESA	SALARIO BASE INFERIOR	SALARIO BASE SUPERIOR	AÑO DE REFERENCIA
Matriz C	15.066,5	50.434,9	2025
Empresa C1*	22.914,6	33.986,4	2025
Empresa C2	12.966,9	26.170,6	2024
Empresa C3	21.517,4	34.324,4	2025

Fuente: elaboración propia a partir de los convenios colectivos de referencia.

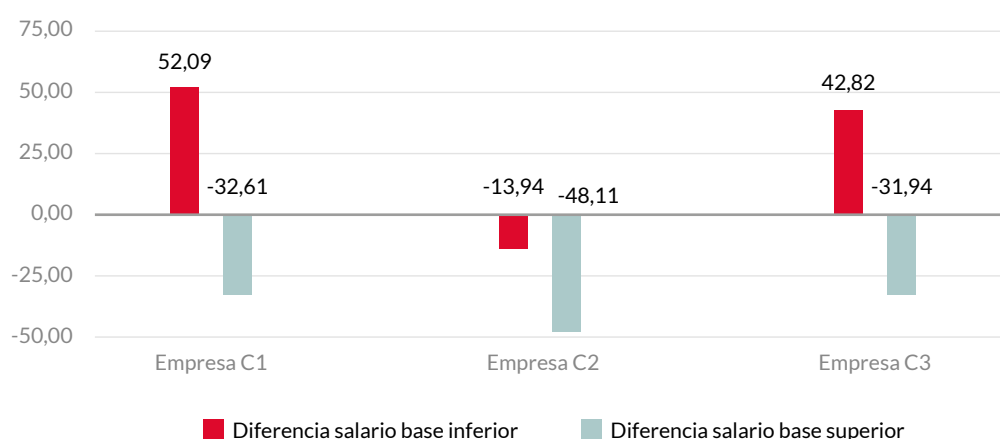
*Mediante acuerdo, todos los conceptos económicos recogidos en el convenio suben un 5% (incluido en la tabla).

**Matriz: salario base y gratificaciones extraordinarias / categoría superior: salario mínimo; Empresa C1: salario base y gratificaciones extraordinarias; Empresa C2: salario anual; Empresa C3: salario base + 2 gratificaciones extraordinarias.

El abanico salarial en la matriz es de unos 35 mil euros, muy superior al de las subcontratas, concentrando segmentos bajos de operarios y técnicos altos. Las subcontratas presentan menor dispersión y mayor concentración de perfiles intermedios. Los convenios de ingeniería o siderometalurgia establecen tablas salariales más estandarizadas, con menor margen de escalas internas complejas. Esto ilustra cómo las subcontratas operan como un segmento funcional especializado, aunque jerárquicamente limitado.

En este caso, atendiendo a los salarios bases podríamos observar una imagen invertida de la cadena de valor, ya que los salarios de C1 y C3 tienen salarios base mínimos superiores a los de la matriz. Sin embargo, los salarios base no reflejan plenamente la arquitectura salarial real de la cadena. Para reflejar esta jerarquía hay que tener en cuenta el salario bruto.

Gráfico 6. Diferencias salario base inferior y superior con la matriz: caso C (%)



Fuente: elaboración propia a partir de los convenios colectivos de referencia.

Salario bruto: salario base, complementos y pagas

Al tomar como referencia el salario bruto, la matriz amplía la brecha. La horquilla salarial bruta de la matriz C está va desde los 25 mil euros hasta los 62,7 mil euros (37,8 mil euros de diferencia), mientras que las diferencias en las subcontratas se mantienen entre los 10 y 13 mil euros. La empresa C1 del metal (21,8 mil a 32,3 mil euros), registra un rango estrecho (10,5 mil euros), situándose en niveles intermedios. La subcontrata auxiliar de limpieza C3, tiene un salario bruto mínimo prácticamente equivalente al de la matriz (24-25 mil euros). Por su lado, la empresa C2 registra los valores más bajos en ambos extremos, siendo la empresa con menor nivel salarial global (especialmente en el tramo inferior).

Cuadro 12. Salario bruto inferior y superior de la escala salarial: caso C

EMPRESA	SALARIO BRUTO INFERIOR	SALARIO BRUTO SUPERIOR	AÑO DE REFERENCIA
Matriz C	24.910,0	62.734,9	2024
Empresa C1*	22.914,6	33.986,4	2025
Empresa C2	15.460,4	28.664,1	2024
Empresa C3	24.485,3	38.350,7	2024

Fuente: elaboración propia a partir de los convenios colectivos de referencia.

*Mediante acuerdo, todos los conceptos económicos recogidos en el convenio suben un 5% (incluido en la tabla).

**Matriz: salario base + dos pagas de producción + incentivo; Empresa C1: salario base; Empresa C2: salario base + plus convenio; Empresa C3: Salario base + paga producción + paga beneficios.

Como hemos señalado previamente, los bajos salarios del convenio en la consultora de ingeniería parte de una forma de trabajo muy anclado al mecanismo de pacto individual, que presenta ciertas problemáticas al ser presentadas como complementos, tanto por la absorción como por la necesidad de mantenimiento del poder adquisitivo de estos complementos:

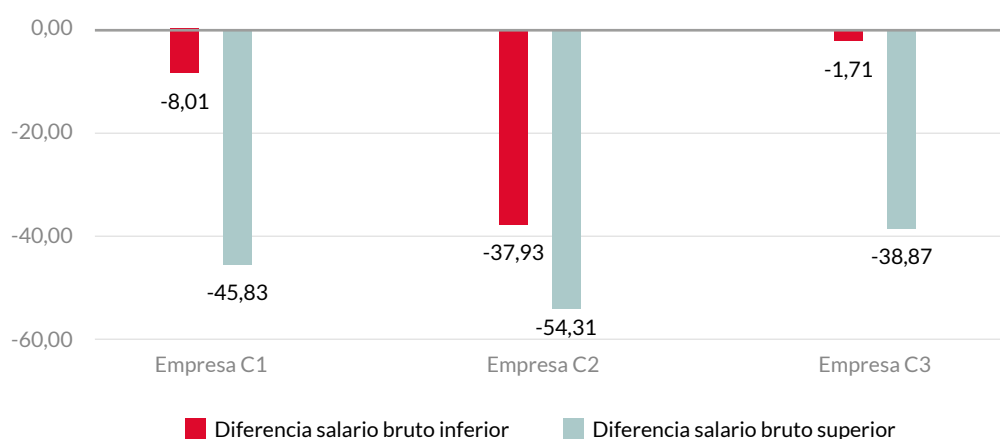
“Cuando te suben el sueldo por encima del convenio, te lo ponen en un complemento para que tu llegues a ese bruto que han hablado contigo. ¿Qué pasa cuando cumples un trienio? Sube la antigüedad, pero baja el complemento en la misma cantidad. Tú sigues cobrando lo mismo. Si sube el IPC un 3%, y te suben las tablas salariales un 3% te quitan lo mismo del complemento. Entonces tienes que estar negociando cada dos por tres porque la pérdida de valor adquisitivo es un montón y la gente no lo hace” (Empresa C2)

En la matriz, el sistema retributivo elimina la necesidad de pactos individuales mediante ascensos garantizados e incentivos generalizados.

“El convenio asegura un ascenso cada 8 años y ese ascenso son de media 2.500 € anuales... te puedes imaginar a alguien que eche 20 años aquí. Entra con 31 [mil euros], pues se va a ir en 37 o 38 [mil euros] seguro” (Matriz C)

“Cobrarías X de salario base más un 10% de objetivos, que los objetivos los cumple todo el mundo” (Matriz C)

Gráfico 7. Diferencias salario bruto inferior y superior con la matriz: caso C (%)



Fuente: elaboración propia a partir de los convenios colectivos de referencia.

Esta mayor diferencia en la matriz entre el salario base y bruto de la matriz implica un sistema retributivo más complejo con un mayor desarrollo de la estructura salarial variable en comparación con las subcontratas, de menor complejidad salarial y esquemas más simples vinculados a convenios sectoriales.

Complementos salariales y no salariales

Podemos encontrar ciertas estrategias diferenciadas:

- En la matriz, encontramos un modelo de consolidación salarial: se utiliza un complemento específico a modo de componente fijo que eleva la masa salarial de los grupos funcionales inferiores y, por otro lado, destaca un mayor número de pluses específicos que permiten una amplia gestión de tareas críticas del astillero (como pluses de trabajos especiales, como de buceo, rayos X). Este modelo de consolidación se enriquece con un ascenso asegurado cada 8 años por convenio.

“La matriz tiene mayor estabilidad de salario porque tiene mayor número de pagas extraordinarias, complementos consolidados y estructurales, antigüedad, producción, primas...” (Matriz C)

- En la subcontrata de limpieza C3 vemos de nuevo reflejado un modelo de simetría con la matriz, un caso paradigmático de subcontratación protegida que vincula específicamente los complementos de dietas, viajes y beneficios sociales a los de la empresa principal que evita dobles escalas salariales en el mismo centro de trabajo.
- La subcontrata C1 del metal, con el convenio siderometalúrgico de A Coruña, se apoya principalmente en pluses vinculados a la presencia física y trabajo directo en astilleros públicos de la Ría de Ferrol (para oficiales de 1ª, 2ª, 3ª y especialistas), además. Cuentan con otros pluses, como asiduidad, jefe de equipo...

- La consultora de ingeniería C2 tiene una estructura salarial más plana, que parte de un marco nacional, simplifica las retribuciones mediante un único “plus de convenio” (2.493,5 euros en 2024), que actúa como regulador salarial que diluye el resto de complementos.

En cuanto a **complementos personales**, la matriz lidera el apartado con un módulo de antigüedad específico (en los grupos inferiores, 768,1 euros para 2025), complementado por garantías personales revisables y un complemento personal transitorio para el personal de alta cualificación. En la subcontrata C1, la antigüedad fue eliminada en 1998, manteniéndose únicamente para el personal activo previo a esa fecha como un concepto no absorbible. La empresa C3 aplica esta estrategia de simetría convencional, consolidando los trienios al 4% del módulo pactado para el centro de Ferrol (1065,8 euros en 2019). En la empresa C2, el complemento por antigüedad consiste, por orden, en cinco trienios al 5% del salario base, tres trienios siguientes al 10% y un último trienio al 5% del salario base referido.

Los **complementos de desempeño** funcionan como pilares de consolidación salarial en la matriz C, destacando el incentivo mensual fijo para grupos funcionales inferiores y la retribución variable por objetivos para grupos funcionales superiores. Por su lado, la empresa C3 cuenta con gratificaciones específicas de beneficios en marzo y de producción en septiembre. La empresa C1 vincula los pluses de desempeño estrictamente a la presencia física mediante un plus de asistencia y puntualidad abonado por día efectivo (5,16 euros), además de un plus de retén para personal localizable vía móvil.

Si hablamos de **complementos de puesto de trabajo**, la empresa matriz C vuelve a presentarse como la más compleja, regulando plus de toxicidad, penosidad, peligrosidad, buceo, rayos X, disponibilidad especial... entre otras compensaciones específicas de puesto. En la matriz, la modificación de jornada nocturna se paga a 63,9 euros/día y el turno de tarde a 23 euros/día en 2025. La empresa C3 cuenta con un “plus de complemento de puesto” fijo según la categoría. En la empresa C1, estos pluses se abonan por día efectivo de trabajo excepcional, destacando el “plus industria auxiliar” para áreas de acero y pintura en la Ría de Ferrol, mientras que la empresa C2 se limitaría a establecer compensaciones por teletrabajo (1,02 euros por día efectivo de teletrabajo).

Los **complementos extrasalariales**, principalmente en cuanto a desplazamiento y manutención, revelan lógicas distintas: La gestión del desplazamiento y la manutención revela lógicas distintas: la matriz C cuenta con un sistema robusto de dietas (93,27 €) y pluses de distancia por kilómetro, C1 ofrece compensaciones por locomoción fuera de la localidad y un plus de retén para personal localizable vía móvil. En el eslabón de ingeniería, C2 regula ayudas económicas para comida vinculadas a la prolongación de jornada irregular, mientras que C3 vincula de nuevo las cuantías de dietas y transportes directamente a las condiciones vigentes en la matriz.

Respecto al catálogo de **beneficios sociales**, la matriz C dispone de ayudas por estudios, obsequios de navidad y ayudas a familiares con discapacidad con grado 1 y 2, además de programas de retribución flexible (cheque guardería, seguro médico). C3 replica estos beneficios de la matriz para evitar escalas sociales desiguales en el astillero. Por su parte, C1 destaca por un beneficio único: el premio de vacaciones por jubilación, que otorga entre 1 y 5 meses retribuidos adicionales según la antigüedad. C2 presenta la oferta más limitada, centrada en seguros de accidentes en viajes de servicio.

Por último, cabe hacer referencia a la cobertura de la incapacidad temporal (IT). La Matriz C garantiza la máxima protección, complementando hasta el 100% del salario fijo tanto en contingencias comunes como profesionales, extendiendo este derecho hasta 30 meses en casos de baja definitiva. C3 mantiene esta misma paridad del 100% en caso de IT. En cambio, C1 solo garantiza el 100% en accidentes de trabajo o si hay hospitalización en enfermedades comunes, abonando el 60% los tres primeros días en el resto de casos. C2 ofrece el complemento al 100% a partir del quinto día, siempre que la enfermedad supere los 30 días de duración.

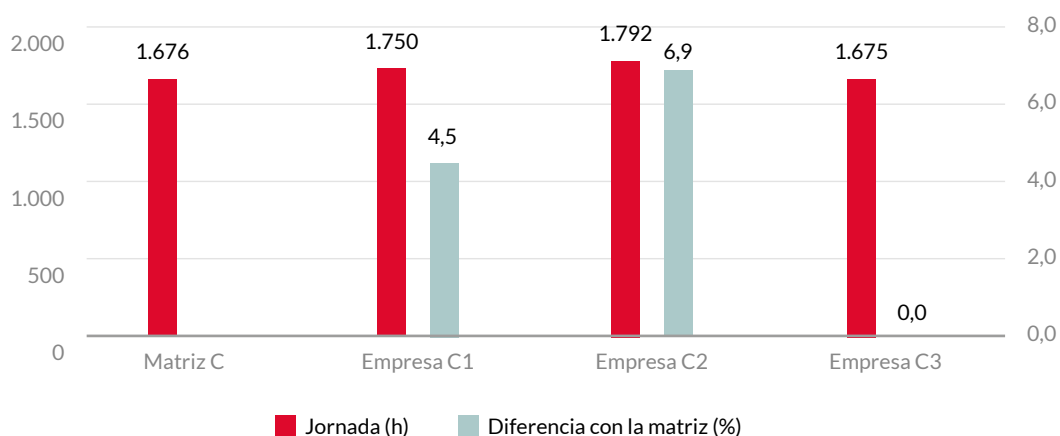
Tiempo de trabajo

Las primeras diferencias a analizar son las de **jornada laboral** anual. La empresa matriz C establece una jornada ordinaria de 1.676 horas efectivas, si bien se reduce a 1.640 horas en regímenes de turnicidad rotativa (para atender necesidades de producción). Esta empresa marca el suelo de la jornada anual en el resto de empresas, siendo la referencia de la empresa auxiliar de limpieza C3 (1.675,35h) debido a

la estrategia de “convenio espejo” descrita anteriormente, que asegura que las personas de la empresa auxiliar tengan una jornada similar a la matriz.

En contraste con este modelo, las empresas reguladas por marcos sectoriales presentan jornadas más extensas. La subcontrata del metal C1 contaría así con una jornada anual de 1752 horas (76 horas adicionales, un 4,5% más). Por otro lado, la subcontrata de ingeniería cuenta con la mayor carga horaria, con una diferencia de 116 horas anuales (1.792 horas totales).

Gráfico 8. Jornada anual de trabajo: caso C (2026)



Fuente: elaboración propia a partir de los convenios colectivos de referencia.

Estas diferencias se expresan también en términos de **vacaciones** y días de **días disponibles**.

Mientras la matriz C y la auxiliar C3 disfrutan de 25 días laborables al año de vacaciones, la subcontrata regida por el sector del metal de A Coruña disfruta de 24 días (una mejora respecto a los 23 días adquirida en el último trienio). El convenio sectorial estatal permite a la consultora de ingeniería (C2) disfrutar de 23 días laborables de vacaciones retribuidas. Las diferencias en su distribución también son relevantes: mientras que la matriz y la auxiliar C3 exigen un disfrute de forma ininterrumpida de al menos cuatro semanas (permitiendo el cierre coordinado de instalaciones), la flexibilidad es mayor en el resto de empresas. La subcontrata C1 fracciona en dos mitades las vacaciones (12 a elección de la empresa, 12 a elección de la persona trabajadora) y la empresa C2 permite dicho fraccionamiento por acuerdo, siempre que se garantice un mínimo de 8 días laborables continuados.

En cuanto a días disponibles, la simetría operativa sigue funcionando entre la matriz y la auxiliar C3: serán retribuidos 4 días al año por fuerza mayor (ausencia por motivos familiares urgentes, que requieran presencia inmediata indispensable), aunque se permite ausentarse en las ocasiones justificadas. No están previstos días de libre disposición en el caso de las empresas C1 y C2.

El establecimiento del calendario laboral describe muy bien una relación de dependencia con la matriz, teniendo un efecto amortiguador que permite a la matriz mantener su jornada compacta, determinando los tiempos para el resto.

“Las vacaciones de la matriz C están asociadas a un calendario más estable en cierres colectivos y mientras la industria auxiliar tenemos que adaptarnos a la planificación productiva de la matriz” (Empresa C1)

“Nosotros, al vincularnos a la matriz, ya directamente en nuestro convenio hacemos referencia en casi todos los puntos al convenio de la matriz. Por lo tanto, aplicamos siempre el convenio de la matriz y entonces las vacaciones están marcadas, todo está marcado” (Empresa C3)

“Si, es flexible, en ese sentido es flexible, pero el calendario lo marca la matriz” (Empresa C3)

A la hora de comparar las condiciones relacionadas con el tiempo de trabajo, es esencial señalar que la descompensación en jornada anual tiene una contrapartida: la **flexibilidad**. Esta segmentación del tiempo de trabajo se convierte en un factor de diferenciación competitiva, un dispositivo de ajuste en la cadena de valor que absorbe las necesidades de adecuación picos de producción en sus eslabones, permitiendo a la matriz que mantenga la unas condiciones laborales.

“Te avisan que entra en dique con dos días o tres días de antelación... por un pico productivo, oye, mira, pues hacen falta tres personas más o cuatro personas más” (Empresa C1)

La **distribución irregular de la jornada de trabajo** expresa especialmente esta problemática. En la matriz C, no existe una cifra relacionada distribución irregular para toda la plantilla, sólo a través de ciertos grupos funcionales: en áreas como reparaciones y carenas cuentan con una distribución irregular de hasta 120 horas trimestrales. La compensación en la matriz C y la subcontrata C3 siguen un mecanismo de compensación “tiempo por tiempo” de descanso compensatorio. En la empresa C3, esta modalidad es voluntaria de máximo 22 horas anuales.

Por otro lado, la consultora de ingeniería C2 presenta la mayor capacidad de adaptación. Permite una distribución irregular de hasta 150 horas anuales, con límites diarios de 10 horas y semanales de hasta 46 horas (con compensación obligatoria semestral). La empresa C1 limita la flexibilidad hasta las 70 horas anuales, con topes de 9 horas diarias y 46 horas semanales en cómputo trimestral.

Esta adaptación a fluctuaciones de la producción se expresa también con el recurso a las **horas extras**, una preocupación común dentro de las subcontratas C1 y C2 ya que a menudo enmascaradas bajo otros conceptos diferentes y sin asegurar el pago completo del salario.

“Eso es enmascarar horas extra, porque no te dicen ‘hazme 8 horas extra’, te dicen ‘hazme un paquete de trabajo de 8 horas’ [...]. A nosotros nos dicen que es un paquete de trabajo, pero exactamente el complemento se llama gratificación especial, o sea, no es una hora cotizada” (Empresa C2)

“Se hace mayor utilización de horas extraordinarias o disponibilidad para absorber picos de trabajo... Eso hace que una parte del salario no esté plenamente garantizada” (Empresa C1)

La disponibilidad y turnos de trabajo también expresan esta estructura jerarquizada. La empresa principal y su subcontrata de limpieza priorizan modelos de conciliación y bolsas compensatorias, mientras que la subcontrata de ingeniería y del metal recurren a mecanismos de flexibilidad operativa como medio de adaptación a las cargas de producción. En el caso de la empresa de limpieza (C3), existe una dependencia directa de la matriz respecto al trabajo en el centro:

“El fin de semana sí varía... es a demanda de la matriz C, por ejemplo, en carenas... el fin de semana también trabaja” (Empresa C3)

La matriz C tiene un modelo de flexibilidad horaria regulada y reducción de jornada por turnos, destacando se permite una horquilla de dos horas en el inicio de la jornada (entre las 6:00 y las 8:00), de lunes a viernes. En la subcontrata de limpieza C3, el convenio establece explícitamente el reparto de jornada idéntica a la matriz en el centro de Ferrol, si bien se permite el trabajo voluntario de fin de semana. La principal diferencia con la matriz es que en la matriz C, los técnicos superiores, cuentan con un horario altamente flexibilizado:

“Los técnicos superiores, gente con carrera, no tenemos un horario fijo.” (Matriz C)

Por otro lado, tenemos a la empresa C1 cuyos turnos carecen de la previsibilidad de las anteriores y se les exige un régimen de disponibilidad específico. En el convenio del metal de A Coruña se introduce la figura del retén como mecanismo flexibilizador: el personal voluntario puede permanecer localizable a través de su teléfono móvil de forma voluntaria, pero también puede ser requerido. En este último caso, el período de disponibilidad que coincida con el descanso computará como trabajo efectivo.

“La matriz C tiene turnos más regulados y previsibles, sin exigencia de disponibilidad inmediata, lo contrario a las empresas auxiliares, que tenemos mayor exigencia de disponibilidad, programaciones de jornada y cambios de turno” (Empresa C1)

La mayor fragmentación del tiempo podemos verla en la consultora de ingeniería C2, que se basa en el establecimiento de calendarios individuales y la implementación del trabajo a distancia. En C2 se permite pactar horarios flexibles de entrada y salida siempre que se garantice una presencia común obligada según las necesidades de la oficina técnica e, incluso, está previsto el trabajo nocturno con compensación del 100% del salario, mostrando así el mayor régimen de adaptación a fluctuaciones y picos de demanda.

“En la matriz no puedes hacer eso, no puedes teletrabajar [...] La flexibilidad de horario es prácticamente total. Si una semana no haces las horas, lo imputas al sábado y las haces la siguiente” (Empresa C2)

Empleo, contratación e igualdad

A partir de las entrevistas podemos observar una relación núcleo-periferia. Más allá de las condiciones laborales descritas anteriormente, la matriz se reserva la estabilidad y el control, mientras que las subcontratas funcionan como un amortiguador de los picos de trabajo, asimilando la variabilidad productiva a través de modalidades de contratación flexibles o, en su caso, indefinidas con menores garantías.

“Cuando se acaban los barcos las empresas hasta casi cierran. Entonces, aunque estén indefinidos [en las auxiliares] es indefinido hasta que haya trabajo [...]. La subcontrata, ¿qué hace cuando no hay trabajo? Queda prácticamente solo la principal” (Matriz C)

La característica esencial de la matriz es una estabilidad extrema, con rotación prácticamente inexistente, en la que el personal es visto casi como “funcionarios”:

“Prácticamente somos funcionarios en la matriz, no se nos echa la calle a nadie [...]. Tú entras aquí y te jubilas aquí” (Matriz C)

Así, la norma de contratación es el contrato indefinido a jornada completa. Al respecto de la ausencia de temporalidad, es una cuestión en delimitada legalmente, dado su carácter público:

“No podemos tener trabajadores eventuales, en las empresas públicas está prohibido por ley... no tenemos interinidad aquí [...]. La matriz C, desde que cambió la ley, no contrata a nadie que no sea indefinido, salvo por proyectos europeos, que es un proyecto ya de que tiene inicio y final y tal, que es la poca eventualidad que hay aquí, pero es porque ya por ley [...], quitando eso, todo el mundo es indefinido” (Matriz C)

“No hay tasa de parcialidad, en la principal... no la hay, de facto no la hay” (Matriz C)

El caso es muy similar para la empresa C3 que opera en el propio astillero. Casi toda la plantilla es fija, y su alta estabilidad se debe al modelo de subrogación que mantiene a la plantilla a pesar de los cambios en la licitación pública.

La cosa cambia con las empresas C1 y C2. En la empresa del metal (C1), aunque buscan tener en torno al 90% de indefinidos, principalmente a jornada completa, se recurre con frecuencia al fijo discontinuo para ajustarse a la carga del astillero.

“Hay contratos en pruebas o en prácticas o cosas así, pero la mayoría son fijos discontinuos en ese 10% [...]. Imagínate que tenemos un contrato nuevo y tenemos que incorporar 20 personas más... pues entran como fijos discontinuos, pero se busca hacer nuevos contratos para dejarlos en lo que es la base de la empresa” (Empresa C1)

En la subcontrata de ingeniería, existe un uso intensivo de la contratación por proyecto y los contratos de prácticas (que permiten pagar el 60% del salario a los recién graduados), además de becarios.

*“Cuando empiezas te hacen temporal. Te contratan por proyecto. [...].
Los ingenieros en prácticas también y muchísimos. Hay muchos becarios, muchas prácticas
y muchos temporales, para empezar por lo menos” (Empresa C2)*

Respecto a **igualdad y conciliación**, a nivel nacional, de las 5.600 personas trabajando, el 19% son mujeres. En el astillero, aparte de en labores administrativas, su presencia es visible en general en todas sus áreas, más que en las subcontratas de metal, algo relacionado con la externalización de los trabajos como pintura y soldadura, donde su presencia es casi inexistente.

Al ser una empresa pública, las políticas de conciliación están garantizadas para la plantilla, sin problemas o represalias para coger licencias y permisos (algo que depende en buena medida de la fuerza sindical del comité de empresa), especialmente si hablamos de reducciones de jornada por cuidados.

*“En la matriz, una licencia que tenga el convenio la coges y no va a haber ninguna represalia.
En las empresas privadas sabemos cómo funciona esto [...], aquí sabemos que las licencias están ahí.
Si la empresa tiene un comité fuerte, se respetan” (Matriz C)*

Además, cuentan con mejoras sobre lo establecido en el convenio del metal.

*“La matriz dispone de mejoras sobre el mínimo legal con permisos retribuidos, adaptación de jornada y
medios de conciliación y en nuestro caso se aplica el marco mínimo” (Empresa C1)*

Si pasamos a analizar las empresas subcontratadas en términos de igualdad, veremos que la brecha se expresa de forma diferente. La subcontrata C1 del metal presenta una plantilla masculinizada, tan solo un 5,3% de mujeres empleadas, concentradas en puestos de responsabilidad de área y cargos técnicos, si bien su presencia es casi inexistente en puestos de producción (taller/barco). En el caso de la consultora de ingeniería (C2) encontramos una plantilla más feminizada en la base, una distribución marcada por un bloqueo en el acceso a puestos de responsabilidad (techo de cristal).

*“Somos bastantes chicas. Hay una diferencia, porque los chicos están de jefe de oficina,
jefe de proyecto... favorecen antes a chicos que a mujeres a la hora de asumir responsabilidades [...].
Sólo hay una mujer de responsable técnico” (Empresa C2)*

En las empresas auxiliares, la conciliación se gestiona bajo dos modelos: mientras en C1 no existe una norma escrita y se opta por una individualización de los turnos para ajustar el horario a situaciones familiares que requieran la presencia, en C2 predomina un modelo de flexibilidad total y teletrabajo donde el empleado gestiona su propia jornada y ubicación con gran autonomía.

*“En nuestra empresa se procura favorecer la conciliación familiar, aunque no hay
una ley escrita para esto [...]. En C1 individualizamos la situación familiar de los trabajadores...
Por ejemplo, un trabajador que esté divorciado y que por la tarde tenga que atender a los hijos,
pues no se le mete de turno de tarde. Se mira mucho por horarios” (Empresa C1)*

*“La gente que tiene hijos empieza a trabajar en casa a las 6 de la mañana, se desconecta a las 8, los lleva al
cole y luego va a la oficina... a mí nunca me han preguntado ni dónde estoy, ni por qué” (Empresa C2)*

Formación

La formación es un tema esencial en el astillero. La matriz ejerce el liderazgo y establece necesidades en el mismo. Mientras que la matriz presenta modelos de gestión en torno al derecho reglado a la formación y la vinculación de esta a la promoción profesional, en las subcontratas se convierte en un requisitos vinculados a tareas o programas específicos.

En la matriz se establece un **modelo de formación** basado en la gobernanza y planificación estratégica de la formación. La formación se integra en la estructura de control mediante una comisión paritaria específica, que hace el seguimiento, verificación y control de procesos de cualificación vinculados a la política salarial. Para el personal de nuevo ingreso (técnico u operario), se establecen categorías profesionales transitorias orientadas a la formación y adaptación del personal, con un máximo de un año

de duración. En los grupos profesionales inferiores se vincula la promoción a la superación de itinerarios profesionales y planes formativos. La formación orientada a la adaptación al puesto es obligatoria y dentro de la jornada, si bien existen otros cursos no obligatorios, como de seguridad social (dentro de la jornada), idiomas, habilidades interpersonales, entre otros, (fuera de la jornada).

Aunque el convenio no hace referencia expresa, el personal de la auxiliar de limpieza C3 está sujeto principalmente a un modelo de formación bonificado y consensuado. Por un lado, su estructura de cualificación está condicionada por exigencias de la matriz (especialmente por operar dentro de sus instalaciones) y, por otro, bajo un marco propio nacional filtrado para el centro de Ferrol. Aunque el catálogo nacional de la empresa C3 es masivo, se estrecha para cumplir con las necesidades técnicas del astillero.

“Tenemos nuestro propio plan de formación que la empresa nos envía todos los años. Nosotros, la parte social, nos ponemos de acuerdo para elegir la formación al ser bonificados. Después la empresa, a demanda, si le hace falta porque la matriz si le hacen falta X cursos, si pide trabajo en alturas porque no tiene gente, pues a mayores... pero normalmente siempre son consensuados [...]. El plan de formación son 545 páginas, de las cuales a nosotros nos valen 15. Lo revisamos y a partir de ahí negociamos que cursos sacamos” (Empresa C3)

En el caso de la empresa C1, el convenio recoge la necesidad de adaptación de la cualificación profesional como respuesta a una deficiente situación del mercado de trabajo, apostando por modelos de formación continua para programas de empresas. Esta se concreta en la subcontrata del metal a través de ciclos internos de automatización o programación, yendo más allá de lo exigido en el convenio. También es relevante la formación relativa a certificaciones técnicas: la matriz exige homologaciones de soldadura específicas o cursos para la elaboración de conectores particulares que son necesarios exclusivamente para el programa contratado.

Aunque la matriz pide públicamente mayor esfuerzo formativo a instituciones y organizaciones sindicales para soportar las exigencias laborales en el sector naval, los costes asumidos por las subcontratas no quedan necesariamente cubiertos por ella. La matriz, de hecho, suele incorporar personal técnico de alto nivel procedente de las auxiliares, cuya experiencia y formación han sido costeados por la subcontrata, sin establecer mecanismos de compensación por esta formación, lo que genera una descapitalización de conocimientos en las empresas auxiliares. Esta preocupación especialmente en la auxiliar del metal C1, aunque también aparece reflejada en consultora C2.

“La matriz ahora está renovando su plantilla y ha incorporado mucha gente de la industria auxiliar. La experiencia de esa gente y su formación técnica ha sido a costa de la inversión en tiempo y recursos de las empresas auxiliares... y no hay un mecanismo de compensación [...]. Se debería avanzar hacia mecanismos que permitan que una parte del valor de los contratos se revierta hacia el territorio, financiando cursos, construcción, mejora de centros... en colaboración con todos los agentes sociales que rodean al astillero” (Empresa C1)

“Se quedaron sin responsable técnico porque se fue a la matriz C” (Empresa C2)

El convenio de la subcontrata de ingeniería C2 recoge el derecho a la formación ampliamente, destacando una bolsa de 20 horas (acumulables por un período de cinco años para trabajadores con más de un año de antigüedad) y, en caso de que se dirija a la adaptación a modificaciones del puesto, se considerará como trabajo efectivo con coste asumido por la empresa. Por otro lado, de la entrevista puede extraerse una dicotomía entre la formación “para el papel” y la capacitación real para el proyecto. Su formación se regula a través de una plataforma online de cursos obligatorios para el cumplimiento de normas ISO que, a menudo, quedan fuera del horario laboral. Se observa un déficit en formación técnica: está poco adaptada y, en ocasiones, el personal es enviado a proyectos complejos sin formación previa en software específico.

“Me gustaría que fuese más enfocado a naval, pero es verdad que las plataformas así no tienen cursos para algo tan nicho y entonces son más como pues de ingeniería, de arquitectura... es que esta empresa también se dedica a eso, aunque no sea en Ferrol [...]. El problema viene cuando tienen que adecuarse a un proyecto nuevo, ahí no cumplen lo que tendrían que cumplir. Si consiguen que hagas el curso por la tarde y sin orden de trabajo, porque a ti te da la gana, y que sigas trabajando por la mañana, lo hacen. Si te tienen que mandar a un proyecto sin formarte en el software, te mandan [...]. Me mandaron sin ningún tipo de formación ni nada [...]. Me quejé, pero nada, te dan largas. Si no hay un curso en la plataforma pues nada, aprendí gracias a mis compañeros” (Empresa C2)

Riesgos laborales

La matriz se consolida como un centro de supervisión de alta seguridad y estabilidad: servicio de prevención propio, servicio propio de bomberos, medicina y enfermería, ambulancias, rayos X e incluso actúa como aseguradora propia sin depender de mutuas externas en ciertos aspectos. Se destaca cómo la alta estabilidad laboral actúa como factor protector fundamental, reduciendo drásticamente el estrés en comparación con las auxiliares.

Según el convenio, la matriz no solo regula la seguridad en el centro de trabajo, también supervisa estándares preventivos de todas las empresas, incluso estableciendo mecanismos de coordinación que trascienden el mero cumplimiento legal, como una misión coordinadora ejerce una supervisión de las jornadas de las subcontratas para garantizar los descansos legales y evitar riesgos derivados del cansancio y la sobreexposición. Para ello, se exige la entrega (a los comités de empresa) de una relación de las plantillas de las empresas con los respectivos incumplimientos. La relación preventiva con las subcontratas se articula a través de un sistema de control que busca mitigar los riesgos derivados de la fragmentación productiva. Por ejemplo, con reuniones de coordinación, permisos de trabajo diarios para las subcontratas...

“Todos los días hay una reunión de coordinación con la empresa auxiliar, todos los días se firman permisos de trabajo, somos muy estrictos con eso” (Matriz C)

“Si hacemos un puente grúa a 15 o 20 metros de altura, se hace un permiso de trabajo [...] todo eso va con un permiso de trabajo, cualquier tipo de trabajo que hagamos especial” (Empresa C3)

“Estamos hablando de que en un barco trabajan a lo mejor pues 20 empresas diferentes, ¿sabes? [...] Todos los lunes hay una reunión donde todos los técnicos de prevención se reúnen para ver cómo va a tener trabajo en ese barco para estar coordinados” (Empresa C3)

Al realizar labores en el mismo centro de trabajo, la auxiliar C3 (cuyos principales riesgos son musculoesqueléticos, aunque también caídas de distinto nivel) desarrolla sus funciones de limpieza y gestión de residuos en condiciones similares, incluso haciendo referencia en su convenio a la integración directa de su plantilla en los planes de emergencia y protocolos de seguridad de la matriz. Como se mencionó anteriormente, cada trabajo especial está bajo la responsabilidad de la matriz, a través de permisos de trabajo.

Sin embargo, fuera del centro de trabajo aparecen riesgos importantes relacionados con la seguridad y salud de las personas trabajadoras, ya que la matriz ha mantenido un proceso de externalización de las tareas más penosas.

“Si que es verdad que las condiciones de trabajo de las subcontratas son más penosas porque al final los trabajos que hacen son los que ha dejado la empresa principal. Por ejemplo, los trabajos más duros, que son el pintado y el chorreo, están completamente subcontratados, no hay personal propio de la matriz haciéndolos. Prácticamente no quedan soldadores en la matriz, está todo subcontratado. Digamos que los trabajos más penosos se han subcontratado” (Matriz C)

Además, la coordinación de la vigilancia parece problematizar en las subcontratas. El personal de la empresa C1 se enfrenta diariamente a riesgos eléctricos (de baja y media tensión), trabajos en altura (mástiles y andamios) y espacios confinados, con ventilación deficiente y estrés térmico. Además, todo ello se ve agravado por “riesgos organizativos”, es decir por cumplir plazos.

“Hay interferencias con otras actividades, o sea, hay soldadores y al lado hay trabajando soldadores. Vibraciones, polvo, humo, iluminación deficiente, estrés térmico y aparte de los riesgos organizativos que es la presión por plazos... ¿Qué quiere decir eso? A lo mejor en un local que debía de estar trabajando un gremio solo, pues hay tres o cuatro gremios trabajando porque hay que acabar ese trabajo” (Empresa C1)

Además, se enfatiza un desplazamiento de la responsabilidad de la matriz C en materia preventiva.

“En los últimos 20 años, hay una evolución del modelo preventivo de la matriz: una parte importante de las funciones de inspección y vigilancia se encuentran externalizadas [...]. Ha ido incorporando a los contratos de con las empresas subcontratadas un mayor número de obligaciones preventivas y responsabilidades operativas, trasladando no solo la ejecución del trabajo, también las tareas de control y vigilancia [...]. Por ejemplo, ahora han cambiado la instrucción de gases en los espacios confinados, nosotros somos los que tenemos que medir el espacio, vigilarlo continuamente... funciones que antes realizaba el servicio de prevención” (Empresa C1)

Por último, tenemos a la empresa C2. La subcontrata de ingeniería señala que sus principales riesgos son ergonómicos y psicosociales, propios del trabajo de oficinas técnicas. Una de las preocupaciones principales es el déficit de equipamiento que la empresa niega a menudo por costes, a menos que el pliego así lo exija, algo que solo se aplica para quienes trabajan directamente para la matriz. La plantilla de la consultora se enfrenta a una doble posición en materia de salud y seguridad, especialmente cuando la plantilla trabaja dentro del astillero, cuando quedan bajo la vigilancia directa y estricta de técnicos de la matriz. Fuera del centro la vigilancia es formalista y laxa.

“Hacen lo mínimo para cumplir, pero no sirve para nada si no es para tener un papel para demostrar que cumplen la ISO [...]. Estamos luchando para que pongan una segunda pantalla, algunos tienen dos porque al ir al astillero necesitaron cumplir con el pliego de condiciones de seguridad y salud de la matriz. Vas a la oficina y ves 15 personas con dos pantallas y otros con una y el portátil [...]. Hubo que pelear para que pusieran la luz al mínimo legal, estábamos a 200 lux” (Empresa C2)

En síntesis, la cadena de valor analizada muestra una fuerte jerarquización: la empresa matriz concentra funciones estratégicas y mejores condiciones laborales, mientras externaliza costes, riesgos y flexibilidad hacia las subcontratas. En éstas, predominan relaciones laborales más inestables e individualizadas, especialmente en C2. La capacidad sindical (como en C3) actúa como límite parcial, favoreciendo cierta equiparación con la matriz. Las diferencias no se basan tanto en el salario base como en la estructura retributiva, más compleja y ventajosa en la principal. La flexibilidad se articula sobre todo vía tiempo de trabajo (jornadas, disponibilidad, horas extra) en las auxiliares. También se observan desigualdades en igualdad, formación y prevención: la matriz concentra mejores garantías, mientras las subcontratas asumen mayor precariedad, segmentación y riesgos. En conjunto, el modelo desplaza sistemáticamente las peores condiciones hacia los eslabones subordinados.

6. EMPRESA NUCLEAR (CASO D)

La empresa principal se corresponde con una agrupación de interés económico (AIE) formada por tres empresas del sector de la energía cuya actividad principal es la generación de electricidad a través de dos centrales nucleares situadas en Cáceres, con dos reactores, y Guadalajara, con un reactor.

El centro de trabajo en el que se centra el análisis de la cadena de valor es el que se corresponde con la central nuclear de Cáceres. Las actividades que se analizan están relacionadas con la gestión, mantenimiento y explotación de la central nuclear.

6.1. DELIMITACIÓN DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor de la central nuclear analizada se configura a través de una red de empresas proveedoras de bienes y servicios. Se han seleccionado algunas de las empresas de esta red, dedicadas a diferentes actividades en el centro de trabajo analizado:

- **Empresa D1:** Esta empresa en sus orígenes se centraba en el desarrollo de proyectos de ingeniería para el sector eléctrico. Con el tiempo, las actividades de esta empresa se han ido diversificando, realizando tanto servicios de ingeniería y arquitectura, como proyectos llave en mano, gestión de proyectos o implantación y administración de sistemas de gestión y control de proyectos. En la central también realiza las actividades de mantenimiento de la operación de la planta y el servicio de Protección. De igual modo, existen distintas líneas de negocio abordando desde la generación convencional, la energía nuclear o las energías renovables. Actualmente esta empresa tiene presencia en diferentes localizaciones de España y del extranjero y cuenta con unas 200 personas empleadas en la planta; teniendo también presencia en la otra central nuclear de la compañía.
- **Empresa D2:** Es una empresa de ingeniería con actividades en diferentes sectores energéticos e industriales. La empresa tiene presencia en diferentes localizaciones en España y en el extranjero. La actividad realizada en el centro analizado se centra en los servicios de instalaciones y mantenimiento eléctrico y electromecánico.
- **Empresa D3:** Es una empresa de andamiaje. Su actividad se centra en servicios de montaje y desmontaje de andamios, y en su alquiler y venta. Esta empresa da servicio a las dos centrales nucleares de la central, además de servicios de andamiaje para la construcción y rehabilitación de edificios. En el centro de trabajo analizado trabajan unas 20 personas de modo habitual.
- **Empresa D4:** Es una Unión Temporal de Empresas (UTE) que presta servicios de protección contra incendios y el servicio de vigilancia de rondas de los equipos de protección contra incendios. La empresa pertenece a un grupo de empresas de servicios a empresas con presencia internacional. Su actividad se centra en servicios de protección para instalaciones nucleares y radiactivas, realizan servicios de vigilancia radiológica de materiales y prestan servicios de protección frente a emergencias nucleares y radiológicas, servicios de protección contra incendios y servicios de vigilancia. En el centro de trabajo están trabajando unas 50 personas.
- **Empresa D5:** Es una empresa de montajes, instalaciones y mantenimiento industrial. Pertenece a un grupo de infraestructuras industriales y servicios industriales presente en diferentes localizaciones en España y en el extranjero. Su actividad se centra en la fabricación, montaje y mantenimiento de sistemas mecánicos y electromecánicos para el sector industrial; ofreciendo servicios integrales de mantenimiento y desmantelamiento.

Cuadro 13. Empresas analizadas en el caso D

CÓDIGO	ACTIVIDAD	PERSONAS TRABAJADORAS
Matriz	Empresa nuclear	300 personas
D1	Ingeniería	200 personas
D2	Servicios de instalaciones y mantenimiento eléctrico y electromecánico	70 personas
D3	Servicios de andamiaje	20 personas
D4	Servicios de protección contra incendios y vigilancia	50 personas
D5	montajes, instalaciones y mantenimiento industrial	90 personas

Fuente: elaboración propia.

6.2. MARCO DE REGULACIÓN

Estas empresas tienen sus condiciones de trabajo reguladas por convenios colectivos de ámbito sectorial o de ámbito de empresa; así como, en algún caso por acuerdos colectivos de mejora.

El convenio sectorial de la industria siderometalúrgica de la provincia de Cáceres actúa como marco de referencia para algunas de las empresas auxiliares que se encuentran en el emplazamiento de la central, aunque también existen otras empresas que se regulan por convenios del ámbito del sector del metal de otras provincias. Y, en el caso de empresas de otros sectores, como el de ingenierías, toman como referencia el convenio sectorial estatal de ese ámbito o convenios propios.

En concreto, la empresa matriz, tiene un convenio propio que agrupa tanto las condiciones de trabajo de los dos centros de trabajo con los que cuenta la empresa. Mientras, que, por su parte, en el caso de las empresas subcontratadas, existen dos empresas que regulan sus condiciones laborales por el convenio sectorial del metal de la provincia de Cáceres con sendos acuerdos de mejora. Otra empresa, centrada en el sector de ingeniería se encuentra regulada por el convenio sectorial estatal de empresas de ingeniería, contando además con varios acuerdos de mejora de condiciones de trabajo. Otra empresa, cuya actividad son los servicios de montaje y desmontaje de andamios se encuentra regulada por el convenio sectorial del metal de la provincia de Madrid. Mientras que la empresa de servicios de vigilancia y protección contra incendios tiene un acuerdo de mejora.

Cuadro 14. Convenios colectivos de referencia (caso D)

EMPRESA	CONVENIO	VIGENCIA
Matriz D	CC de empresa	2021-2023
Empresa D1	XX Convenio colectivo nacional de empresas de ingeniería; oficinas de estudios técnicos; inspección, supervisión y control técnico + Acuerdo de mejora	2021-2025
Empresa D2	"CC. para las Industrias Siderometalúrgicas para Cáceres y su provincia" + Acuerdo de mejora	2022-2025
Empresa D3	CC. del Sector Industria, Servicios e Instalaciones del Metal de la Comunidad de Madrid	2021-2026
Empresa D4	Acuerdo de mejora	2023-2027
Empresa D5	"Convenio Colectivo para las Industrias Siderometalúrgicas para Cáceres y su provincia" + Acuerdo de mejora	2022-2025

Fuente: elaboración propia.

6.3. PRESENCIA SINDICAL

En este caso ha existido una amplia representación sindical que ha permitido coordinar las reivindicaciones de las personas trabajadoras de las empresas contratistas. Esta figura ha sido desempeñada por la persona que ostenta la presidencia del Comité de empresa de una de las contratistas. Esta persona ha coordinado las demandas de las plantillas en las diferentes empresas.

Esta red de coordinación ha abordado materias críticas como la negociación de convenios y pactos de obra, priorizando la adaptación de los calendarios laborales de las auxiliares al calendario de la central para limitar el impacto sobre los días de descanso o derechos de convenio en relación al tiempo de trabajo. Asimismo, se ha tratado de forma recurrente la mejora de los pluses de retén y disponibilidad.

Los beneficios de esta coordinación son evidentes: permite un intercambio de información técnica, que ayuda a las y los delegados de las subcontratas a fundamentar sus reclamaciones de mejora frente a sus respectivas direcciones. Sin embargo, existen también algunos retos para la acción sindical como el relevo generacional, detectándose que los trabajadores jóvenes muestran una menor disposición a la lucha sindical en comparación con los veteranos. Paralelamente, también se plantea como reto el efecto que tienen las cláusulas de absorción y compensación de la revalorización de pluses y complementos sobre el salario bruto de las plantillas.

6.4. CONDICIONES DE TRABAJO

Salarios y complementos

Las empresas analizadas en este caso toman como referencia diferentes convenios de referencia para establecer sus salarios, estando en ocasiones, los incrementos salariales pactados en acuerdos de mejora sobre el convenio de referencia. La empresa matriz tiene sus retribuciones reflejadas en tablas salariales en el convenio colectivo, tablas que han sido actualizadas en el año 2025. Dos de las empresas analizadas (D2 y D5), tienen como referencia el convenio sectorial de la industria metalúrgica de la provincia de Cáceres, con acuerdos de mejora una de ellas (D2) para los complementos salariales y otra (D5) para los incrementos salariales y para los complementos salariales (D5). Otra de las empresas (D3) toma como referencia para los salarios el convenio colectivo sectorial del metal de la Comunidad de Madrid. Otra de las empresas (D1) utiliza para la fijación de salarios el convenio colectivo estatal de empresas de ingeniería. Por último, la empresa D4, tiene un acuerdo de mejora para los salarios y diferentes pluses.

Existen diferencias retributivas entre la matriz y las diferentes empresas subcontratadas, que se reflejan tanto en el salario base como en los diversos complementos. La mayor parte de las empresas subcontratadas toma como referencia el salario del sectorial con algunas mejoras. Las principales diferencias se producen en los salarios base, teniendo la matriz unos salarios base iniciales más elevados. En las empresas subcontratadas los salarios base son más reducidos y son compensados en parte con pluses, en alguna empresa, como la de vigilancia y protección contra incendios cuentan con un sistema complejo de pluses. En este apartado se analizan estas diferencias:

Salario base inferior y superior

El análisis de los convenios colectivos y acuerdos de estas empresas reflejan que existe una gran diferencia entre los salarios base de estas empresas. Para la consideración de estos salarios se ha tenido en cuenta el salario base y dos gratificaciones extraordinarias generalmente en julio y diciembre, no considerándose de este modo otras gratificaciones extraordinarias adicionales u otros complementos, como los complementos por plus de convenio. La empresa principal tiene el salario base más elevado, empezando en 40.287,71 euros anuales del nivel inferior (Nivel 19 -Grupo 6-) y, en el otro extremo, con un salario base de 96.066,43 euros anuales del nivel superior (Nivel 1 -Grupo 1).

En un segundo nivel, se encuentra la empresa D3, que toma como referencia el convenio sectorial del metal de Madrid, que parte de un salario de 20.281,83 euros anuales del operario u operaria auxiliar (Grupo 7) hasta un salario anual de 34.685,25 de las personas licenciadas en el año 2025.

Por debajo de esos umbrales se encuentra se la empresa de ingeniería (D1), cuyos salarios están regulados por el convenio sectorial estatal de empresas de ingeniería y oficinas de estudios técnicos, con un salario base de las personas ayudantes (Nivel 8) de 12.966,94 euros y de 26.170,52 euros del nivel con titulación superior o analista (Nivel 1).

En un nivel inferior se encuentran las dos empresas (D2 y D5) reguladas por el convenio colectivo sectorial de la industria siderometalúrgica de Cáceres, que marca un salario inferior de 16.179,52 euros anuales para el grupo de peón (grupo 7) y un salario superior de 19.465,96 euros del grupo de personas ingenieras, arquitectas y licenciadas (grupo 1). La empresa D2 tiene un acuerdo de mejora salarial del 2% sobre las tasas salariales de convenio entre los años 2025 y 2027.

Por último, la empresa centrada en la vigilancia y la protección contra incendios (D4) cuenta con un acuerdo de mejora que regula un salario de 11.952,54 euros para el nivel de auxiliar administrativo y de 12.702,60 de los jefes y jefas de brigada y/o grupo. Este salario base es compensado con un complejo sistema de pluses y complementos pactados en el acuerdo de mejora.

Cuadro 15. Salarios base de convenio inferior y superior de la escala salarial: caso D

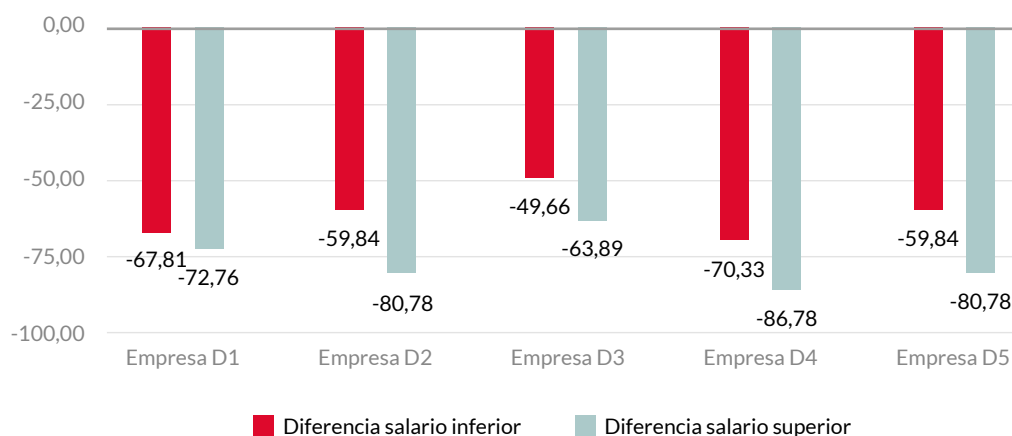
EMPRESA	SALARIO BASE INFERIOR	SALARIO BASE SUPERIOR	AÑO DE REFERENCIA
Matriz D	40.287,71	96.066,43	2025
Empresa D1	12.966,94	26.170,62	2024
Empresa D2	16.179,52	18.465,96	2025
Empresa D3	20.281,83	34.685,25	2025
Empresa D4	11.952,54	12.702,60	2025
Empresa D5	16.179,52	18.465,96	2025

Fuente: elaboración propia a partir de los convenios colectivos de referencia.

*Matriz: salario base; Empresa D1: salario base; Empresa D2: salario base; Empresa D3: Salario anual; Empresa D4: Salario base + 2 gratificaciones extraordinarias, Empresa D4: Salario base anual.

Considerando estos salarios en comparación con el salario base de la matriz, los salarios base inferiores de las empresas subcontratadas son entre un 50% y un 70% más reducidos al salario inicial de la empresa matriz, mientras que en los salarios superiores estas diferencias son mayores, entre el 64% y el 87%.

Gráfico 9. Diferencias salario base inferior y superior con la matriz: caso D



Fuente: elaboración propia a partir de los convenios colectivos de referencia.

Salario bruto: salario base, complementos y pagas

Complementario al análisis del salario base, se ha incluido comparado el salario bruto, con la incorporación de otras gratificaciones extraordinarias adicionales, el plus de convenio o el plus de destino, que incluyen estas empresas en sus tablas salariales. Cabe señalar que, aunque en la empresa matriz los salarios son elevados, en las empresas auxiliares, son mucho más reducidos, encontrándose, en algunos casos, las categorías inferiores en valores ligeramente superiores al SMI.

De este modo, el salario bruto inferior de la empresa matriz se sitúa entre los 47.752,71 euros anuales del nivel inferior y los 109.669,00 del nivel superior, incluyendo, además del salario base y las dos pagas extraordinarias (analizado anteriormente), el plus de productividad y el plus de destino.

A distancia se encuentra la empresa D3, cuyo convenio de referencia es el sectorial de la industria del metal de Madrid, que refleja un salario de 20.281,54 euros del salario inferior y de 34.685,25 del salario superior. La empresa de ingeniería se encuentra en un escalón inferior entre 15.460,44 y 28.664,12 euros. Por su parte, la empresa de vigilancia y protección contra incendios tiene un salario bruto inferior, de 17.856 euros del personal auxiliar administrativo y de 29.822 euros del jefe o jefa de grupo o brigada. Cabe destacar que existe un incremento importante de los salarios brutos respecto al salario base, debido al sistema de complementos y pluses presentes en esta empresa. Por último, las empresas que toman como referencia el salario de la industria siderometalúrgica de Cáceres tienen unos salarios brutos que se sitúan entre 17.527,81 euros y 23.082,46 euros anuales, ambas empresas cuentan con acuerdos de mejora con incrementos en porcentaje superiores al convenio de referencia, del 2 % en el caso de la empresa D2 y, entre el 3,4 % y el 3,3 % en la empresa D5.

Cuadro 16. Salarios brutos de convenio inferior y superior de la escala salarial: caso D

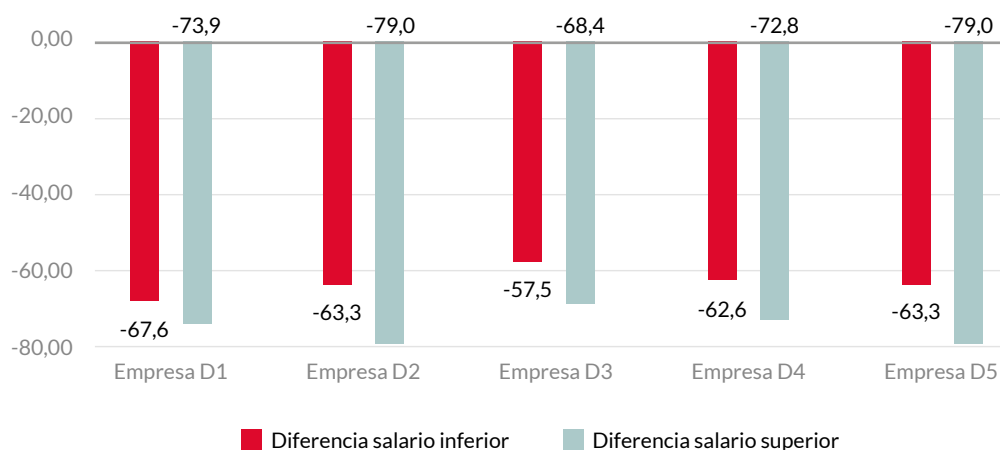
EMPRESA	SALARIO BRUTO INFERIOR	SALARIO BRUTO SUPERIOR	AÑO DE REFERENCIA
Matriz D	47.752,71	109.669,00	2025
Empresa D1	15.460,44	28.664,12	2024
Empresa D2	17.527,81	23.082,46	2025
Empresa D3	20.281,83	34.685,25	2025
Empresa D4	17.856,00	29.822,00	2025
Empresa D5	17.527,81	23.082,46	2025

Fuente: elaboración propia a partir de los convenios colectivos de referencia.

Matriz: Salario base+plus de productividad + plus de destino. Empresa D1: salario base+plus de convenio; Empresa D2: salario base+3ª paga extra; Empresa D3: Salario base + Plus tóxico-penoso-peligroso, plus de transporte, complemento de compensación y absorción, complemento de turnicidad-nocturnidad; Empresa D4: Salario base+3ª Paga extra.

Los salarios brutos de las empresas subcontratadas respecto a la empresa matriz muestran diferencias similares a las analizadas en relación al salario base. De este modo, el salario inferior de las empresas subcontratadas es entre un 58% y un 68% inferior. En el lado opuesto, los salarios brutos superiores de las empresas subcontratadas son entre un 68% y un 79% más bajos que en la empresa matriz.

Gráfico 10. Diferencias salario bruto inferior y superior con la matriz: caso D



Fuente: elaboración propia a partir de los convenios colectivos de referencia.

Las diferencias entre los salarios de la empresa matriz y las empresas subcontratadas es una de las mayores diferencias entre las condiciones de trabajo expresadas por las personas entrevistadas.

“Los salarios en la empresa principal, pues no te sé decir cuál sería el mínimo, pero me atrevería a decir que unos 60.000 € al año brutos.: Me atrevería a decir que ese sería a lo mejor el mínimo... lo que cobra la gente de explotación y la gente de las contratas puede cobrar entre 18.000 y el SMI”. “En la matriz, perfiles críticos como los operadores de reactor perciben un “plus de licencia” que “el que menos cobra... son 15.000 € al año”, elevando sus ingresos por encima de los 100.000 €” (Empresa D1)

“En la empresa matriz se puede rondar los 50-60 mil al año y los contratistas los 30 mil. Esto no siempre ha sido así. Siempre ha habido diferencia entre propiedad y contratistas. Pero de un tiempo a esta parte a las empresas contratistas les aprietan mucho los contratos de obra y servicio y esos apretones de tuerca se lo trasladan a los trabajadores”. (Matriz)

También existen diferencias dentro de las empresas subcontratadas.

“Hay una diferencia muy grande... desde los 44.000 €... que es el que más cobraría y los 19.000 que sería el que menos”. El grueso de la plantilla se encuentra entre los “20 y tanto mil”, con solo un 8-10% de trabajadores cobrando entre 35.000 y 44.000” (Empresa D2)

Complementos salariales y no salariales

Un segundo ámbito donde se reflejan las diferencias salariales entre la empresa matriz y las subcontratas es el de los complementos salariales. Las grandes diferencias entre la empresa matriz se pueden encontrar tanto en los complementos salariales (complemento de llamada, dietas o plus de licencia, entre otros) así como en los complementos no salariales (seguro médico privado, retribución en especie -suministro de energía- o contribución al plan de pensiones de empleo). Un aspecto señalado en las entrevistas con personas de las empresas auxiliares es la cuestión relativa a la posibilidad de absorción y compensación de los complementos.

Respecto a los pluses y complementos en las entrevistas se hace referencia a las diferencias entre la empresa matriz y las auxiliares en especial en lo relativo a los complementos asociados a la disponibilidad, retenes, o al plus de llamada. Este último es un plus que reciben los trabajadores de la empresa principal en caso de acudir al centro fuera de su jornada laboral. Se percibe tanto en períodos normales como en extraordinarios de parada y recarga del reactor nuclear. En el caso de las empresas auxiliares este plus no se percibe en todas las empresas y cuando existe, es de menor cuantía y se excluyen los periodos de elevada demanda de personal como son los procesos de parada y recarga del reactor nuclear. De igual modo, en las empresas auxiliares existen pluses de retenes y disponibilidad, que en todo caso son inferiores a los percibidos en el caso de acudir al puesto de trabajo fuera de la jornada laboral en la empresa matriz.

[El plus de parada en la empresa matriz] “Es un plus de casi 100 € solamente por venir y después los kilómetros y las horas extra”. (Matriz)

“En la principal tenían como un plus de llamada... nosotros no, por desgracia no. Ojalá” (Empresa D3)

“Tenemos un retén de fines de semana.” (Empresa D3)

“en caso de que te llamen, pues prolongas y tienes son creo que 48 € me parece” (Empresa D5)

La estructura de los **complementos salariales personales** en los convenios colectivos revela una mayor prima por especialización y fidelización entre la empresa matriz respecto a su cadena de valor: Mientras la empresa matriz articula su estrategia de retención en un dinámico sistema de *antigüedad* basado en bienios (602,85 €/año en 2025) y un *Premio de Fidelidad* que otorga mensualidades íntegras y días adicionales de vacaciones al alcanzar hitos desde los 20 años hasta 40 años de servicio, En cambio en las empresas subcontratadas existen otras referencias temporales más prolongadas, basadas en trienios (D1) o quinquenios (D2, D3, D5), consistentes en un 5% del salario base o en cuantías fijas según grupo profesional.

Asimismo, la matriz dispone de un *Plus de Disponibilidad, Dedicación y Mando* específico para titulados superiores que compensa su responsabilidad jerárquica, concepto que en algunas subcontratas se limita a pluses de “jefatura de equipo” vinculados a la supervisión operativa. Finalmente, el Complemento Personal de la matriz actúa como una herramienta para consolidar promociones económicas por méritos sin que implique un cambio de su nivel salarial, a diferencia de las empresas auxiliares donde los complementos personales (como el “ex categoría”) suelen ser garantías de carácter estático para evitar la pérdida de retribución por cambios en los complementos recogidos en los convenios colectivos, en ocasiones se recogen como “no absorbibles” o “no compensables” con otros cambios en el salario para blindar el poder adquisitivo.

La regulación de los **complementos de puesto de trabajo** evidencia una alta especialización técnica requerida en la empresa matriz frente a la gestión más operativa de las subcontratas. Respecto a los pluses, la matriz sobresale por el abono de un exclusivo plus de destino para el personal adscrito a las plantas (alcanzando 8.113,06 € anuales para titulados superiores en 2025) y un plus de licencia para supervisores y operadores habilitados por el CSN, cuya cuantía máxima se sitúa en 26.028,23 € al año. En la empresa D4, centrada en la vigilancia y la protección contra incendios existe un plus de 40 € mensuales por el mantenimiento de las aptitudes psicofísicas para el desarrollo de las funciones de los grupos profesionales que así lo requieren. Algunas empresas, como la D3 incluye un plus de carencia de incentivos, para operarios sin sistema de racionalización.

En cuanto al plus de nocturnidad, existe una diferencia entre la empresa matriz y el resto, ya que en la empresa matriz se aplica la nocturnidad a las horas en horario nocturno realizadas en cualquier régimen de trabajo, mientras que en las subcontratas se excluye al personal contratado específicamente para el trabajo nocturno. En relación a las cuantías, la empresa matriz y la empresa D3 aplican un recargo del 25% sobre la hora base ordinaria. Por su parte, la empresa D1 el complemento de nocturnidad supone un recargo del 100% del salario base. La empresa D2, siguiendo el convenio sectorial, fija la prima por nocturnidad en un 20% sobre salario de convenio y antigüedad. La empresa D4, tiene un complemento de nocturnidad-turnicidad de entre 442 y 448 euros al mes en función del grupo profesional. La empresa D5 en un acuerdo propio opta por un pago lineal de 15 € por día efectivo de trabajo nocturno, excluidos los trabajos eminentemente nocturnos.

El trabajo a turnos en la matriz se compensa mediante coeficientes multiplicadores sobre la hora base que varían según la rotación (desde un multiplicador de 1,75 en turno abierto hasta un multiplicador de 6 en turnos cerrados de fin de semana). A diferencia de las empresas auxiliares, donde este concepto depende de pactos específicos, como en la empresa D1, que establece pluses por turno entre 12 € y 60 € según la festividad. Finalmente, el plus de retén muestra una brecha significativa en la valoración de la disponibilidad: la matriz abona por día entre 57 € y 98 € dependiendo de la responsabilidad y el tipo de jornada. Por su parte, la empresa D1 refleja un pago de entre 15 € y 24 € en función de si se trata de un día laboral o festivo. Mientras que en las empresas D2 y D5, reguladas por el convenio provincial de Cáceres, fijan una disponibilidad de entre 8 € y 18 € diarios. Por último, la empresa D4, recoge un pago de entre 19 y 20 euros diarios en función del grupo profesional.

La regulación de los **complementos por calidad o cantidad de trabajo** refleja la disparidad en la gestión de la productividad entre la matriz y su cadena de suministro. Una de las grandes diferencias retributivas está relacionada con la disponibilidad imprevista. La matriz compensa con un plus de llamada con un valor fijo de dos horas extraordinarias por cada aviso. Este modelo es seguido por las subcontratas, sin embargo, suelen excluir los momentos de mayor carga de trabajo como son los periodos de recarga. La empresa D1 adapta este sistema con el pago de una hora base en días laborables o 1,5 horas en festivos. Otros acuerdos, como el de la empresa D5, opta por un “plus de prolongación de jornada” de 52 € en tardes laborables y 86 € en fines de semana y festivos, excluyendo el periodo de recarga. Por su parte, la empresa D4 tiene un complemento de 30€ por cada día que se activa el retén fuera de la jornada intensiva.

Finalmente, el tratamiento de las **horas extraordinarias** en la matriz muestra un suelo común de recargo del 75% sobre la hora ordinaria, aspecto que se refleja en algunos los convenios de referencia en las empresas de la cadena de valor. Si bien, se articula frecuentemente con flexibilidad a través de acuerdos específicos como la bolsa de horas en la empresa D1, donde el exceso de jornada se gratifica con incentivos de entre 1,75 y 2 veces el precio de la hora ordinaria. En la empresa D2 se incluyen unas cuantías según categorías profesionales que mejoran el convenio sectorial. Mientras que en la empresa D5 se incluyen incrementos porcentuales superiores respecto a la base de referencia del convenio colectivo sectorial. Por otra parte, respecto al plus de productividad, en la empresa matriz se considera una paga extra adicional de salario base anual, mientras que en la empresa D3 este concepto se vincula, siguiendo el convenio sectorial de referencia, al absentismo, premiando con un 1,5% del salario anual a quienes no superen las ocho horas de ausencia mensuales. En otras empresas como la empresa D4 también existe un plus por absentismo individual y absentismo colectivo. En la empresa D3 existe una gratificación extraordinaria por participación de beneficios equivalente a una mensualidad con antigüedad. Otra empresa, en cambio, incorpora un plus para los momentos de recarga, que se considera absorbible y compensable.

La matriz también ha incorporado una **paga extraordinaria de vacaciones**, de unos 4.000 euros, en el mes de febrero para estimular la adaptación de las vacaciones en fechas de baja actividad. En algunas empresas, también se ha adoptado esta práctica, orientada a personas que, por turnicidad, y por tener que adaptarse a un calendario cerrado no pueden elegir sus vacaciones. Aportando ese complemento de modo anual, aunque con una cuantía muy inferior a la matriz. Por ejemplo, la empresa D1, recoge un importe de unos 400 € anuales, mientras que la empresa D4 recoge un plus de unos 600 € anuales. Por su parte las empresas que se regulan por el convenio sectorial de Cáceres, recogen un incremento de entre el 5% y del 20% del salario mensual en función del mes de disfrute.

La regulación de los **complementos extrasalariales y beneficios sociales** profundiza la brecha competitiva entre la empresa matriz y su cadena de valor, configurando a la matriz como un entorno con gran nivel de protección y las empresas subcontratadas con una compensación mínima o inexistente.

Respecto a los beneficios sociales, la matriz muestra una estrategia de fidelización a través de beneficios sociales que resultan inaccesibles para el personal subcontratado. Entre estas cuestiones se pueden señalar el plan de pensiones de empleo, las pólizas de seguro de accidentes con cuantías muy superiores a las empresas subcontratadas o el salario en especie derivado del suministro de energía eléctrica a tarifa de empleado, una subvención de vivienda de 210 mensuales o ayudas de guardería. Respecto a los complementos por IT, la empresa matriz cubre el 100% del sueldo real por cualquier causa de IT, siendo inferior esta cobertura en el caso de las filiales. Los complementos por dieta y kilometraje son también mayores en la empresa matriz (0,52 €/km, 61 € por media dieta o 180 € por dieta completa) que en las empresas subcontratadas.

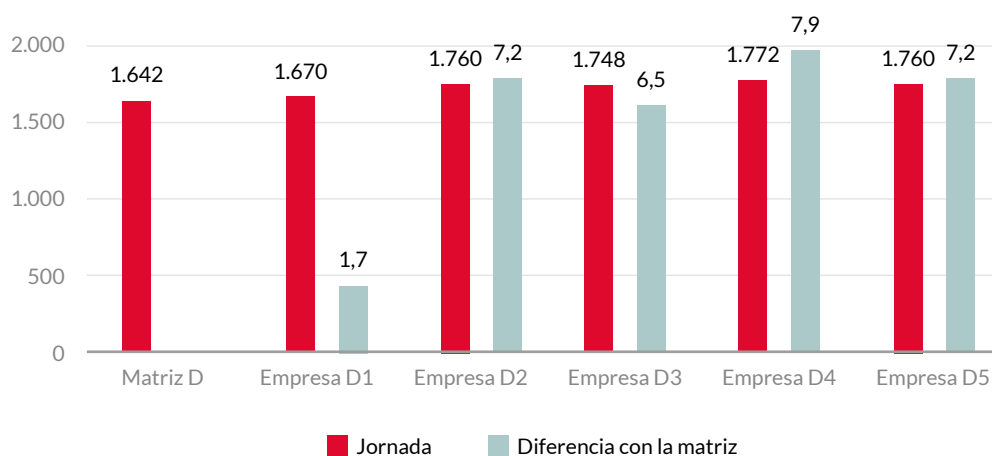
Tiempo de trabajo

El análisis de la jornada laboral revela una brecha estructural de hasta 150 horas anuales entre la empresa matriz y su cadena de suministro. Esta situación implica que la estrategia de las subcontratas es posicionarse como empresas con una mayor disponibilidad horaria y adaptabilidad de la jornada frente a la empresa matriz. En concreto, la subcontratación actúa como un mecanismo de flexibilidad para la matriz, a menudo a costa de la convergencia en los horarios.

La empresa matriz disfruta de la jornada más reducida, consolidada en 1.642 horas anuales de trabajo efectivo, teniendo que cumplir el personal de las empresas auxiliares unas jornadas anuales

significativamente superiores para el desarrollo de su actividad. La jornada anual más prolongada se encuentra en la empresa de vigilancia y protección contra incendios (D4) que refleja unas 1.772 horas anuales. Las empresas D2 y D5, reguladas por el convenio sectorial de la industria siderometalúrgica de Cáceres, tienen un máximo de 1.760 horas. Esa jornada resulta ligeramente superior que en la empresa de andamios (D3), que tiene como referencia el sector de la industria del metal de Madrid, que sitúa su jornada individual efectiva entre las 1.748 horas. Por último, la empresa D1 tiene una jornada de 1.670 horas.

Gráfico 11. Jornada anual de trabajo: caso D (2026)



Fuente: elaboración propia a partir de los convenios colectivos de referencia.

Más allá de los términos cuantitativos, una cuestión relevante en este sector, es la fluctuación de actividad en momentos de parada y recarga del reactor nuclear; produciéndose en esos momentos una mayor actividad de las empresas subcontratadas y por tanto una mayor prolongación de la jornada de las personas contratadas y un aumento considerable del empleo. El caso más paradigmático es el de la empresa D1, que tiene una jornada efectiva de 1.731 horas, y que genera una bolsa de horas a favor de la empresa (hasta llegar a las 1.670 horas). Esta redistribución de la jornada en términos anuales, acordada con la RLPT, permite la reducción de la jornada diaria en media hora durante momentos de operación normal, que son compensados en momentos de pico de trabajo durante los periodos de recarga. La empresa D4, por su parte, recoge en acuerdo de mejora la distribución irregular de la jornada de hasta un 15% de la jornada anual.

En cuanto al régimen de vacaciones y licencias, se observa una clara asimetría en el número de días de vacaciones y licencias de la matriz frente a las empresas subcontratas. La matriz tiene 25 días laborables de vacaciones anuales, reforzados por 3 días de convenio (asuntos propios) además de otros 2 días adicionales como permiso retribuido por convenio (24 y 31 de diciembre) y un derecho exclusivo a 10 días anuales no retribuidos para necesidades personales, a los que se suman días adicionales por antigüedad a partir de los 21 años de servicio.

Por el contrario, las subcontratas presentan marcos más rígidos: Dos empresas, D2 (31 días) y D4 (30 días), reflejan las vacaciones en días naturales; mientras que el resto opta por días laborables, la empresa D1, 24 días laborables, la empresa D5, 23 días laborables y la empresa D3, 22 días laborables. La disponibilidad de "libre disposición" en las empresas auxiliares es mínima, limitándose generalmente a un solo día en las empresas D2 y D5 que se rigen por el convenio colectivo sectorial de Cáceres, frente a los 3 días que la empresa D1 otorga específicamente como compensación por el uso de la bolsa de horas en trabajos críticos.

Las entrevistas reflejan esta mayor duración de la jornada anual en las empresas auxiliares, así como la adaptación de las jornadas a los tiempos de la empresa matriz; aumentando o disminuyendo la jornada en función de las necesidades de la matriz y adaptando igualmente el calendario laboral; de ese modo, las

empresas auxiliares desarrollan sistemas específicos para la gestión de picos de trabajo. Por otra parte, se muestra un progresivo descenso de la jornada anual de las empresas auxiliares.

*Empresa matriz: "Nosotros tenemos una jornada de 1.642 horas anuales.
Las empresas contratistas general todas tienen las 40 horas semanales y de cómputo anual 1.730-1.750." (Matriz)*

*"Nosotros empezamos por 1.764, luego se han ido bajando, se quedan en 1.760 y luego 1.756.
Es que están bajando ahora mismo" (Empresa D3)*

"Para adaptarnos al calendario de la matriz, en algunas empresas se renuncian a los festivos de convenio" (Empresa D1)

"Como no podemos disfrutar las vacaciones cuando nosotros queremos... hemos conseguido que la empresa nos de un plus de compensación en vacaciones" (Empresa D4)

*"Se pasa un calendario a primeros de año y distribuimos esas 1.760...
una distribución irregular se llama" (Empresa D3)*

Empleo, contratación e igualdad

A partir de la valoración de las personas entrevistadas, en este centro de trabajo la mayor parte de las plantillas corresponde a la plantilla de las contratadas, de un total aproximado de unas mil personas, aproximadamente el 30% corresponde con la plantilla de la matriz. En momentos de mayor actividad, comprendidos en momentos de parada y recarga del reactor, la plantilla puede duplicarse.

La mayoría de las personas tiene un contrato indefinido, aunque se indica en las entrevistas que es ligeramente superior el volumen de contratación indefinida en la matriz. Por otra parte, en momentos puntuales de parada y recarga, existe una mayor actividad en las empresas auxiliares y se produce una mayor contratación temporal, principalmente a través de una contratación de fijos discontinuos o contrato temporal por circunstancias de la producción. En relación a la jornada laboral, la mayoría de las personas tienen una jornada completa.

Se trata de empresas muy masculinizadas, donde la mayor parte de las personas trabajadoras son hombres, principalmente en los perfiles de oficios técnicos y operarios, aunque sí se nota un incremento de la presencia de mujeres en los perfiles administrativos, oficiales de primera y de categorías superiores.

"En la propiedad somos casi todos indefinidos, entras inicialmente de indefinido y aquí casi todos lo son" (Matriz)

*"Ahora que se lleva mucho los fijos discontinuos... en algunas empresas se abusa...
entre el 50 y 70% son fijos discontinuos" (Empresa D1)*

*En la matriz "En categoría superior sí se ha hecho un esfuerzo e ingenieras y tal hay muchas...
cuando hay una oferta de plaza, generalmente entra una chica" (Empresa D1)*

*"El porcentaje será el 90% hombres. Ahora ha entrado la primera vez
que entra una mujer al equipo" (Empresa D4)*

Formación

La gestión de la formación técnica y académica refleja una asimetría estratégica entre la alta especialización de la matriz y el soporte operativo de las subcontratadas. La matriz tiene establecido un sistema de formación continua, sin embargo, las empresas auxiliares se centran más en la formación obligatoria para el desempeño de la actividad. Es por ello que la matriz pone un especial énfasis en que toda la plantilla que trabaja en la central, independientemente de si se trata de personal propio o de las empresas auxiliares, disponga de la formación obligatoria para poder realizar su actividad. De igual modo, la matriz pone énfasis en que toda la plantilla tenga una formación especializada en prevención de riesgos laborales.

“Todo el mundo que esté trabajando en una planta nuclear tiene que tener cursos de protección radiológica, de emergencia, de primeros auxilios entre otros.” (Matriz)

*“Cuando hay un curso de formación en la matriz siempre intentamos que participe alguien de las filiales”
“Prácticamente todos los meses tenemos formación... mínimo un día o dos tenemos curso”. (Matriz)*

“Solemos hacer el de 60 horas de recurso preventivo y luego aparte los cursos de la planta de entrada, de protección radiológica, de todo.” (Empresa D3)

“La matriz tiene un buen sistema de formación continua... las empresas de manera interna pues tienen lo justito y necesario que dice la ley de prevención” (Empresa D1)

La matriz regula por convenio que, para el personal de nuevo ingreso, se establece un salario equivalente a un porcentaje del salario base de convenio de su nivel correspondiente. Este salario es progresivamente ascendente (desde el 65% hasta el 100%) en siete años. Esta brecha salarial por antigüedad se vincula a la experiencia y preparación de las personas de nuevo ingreso respecto al personal con mayor antigüedad. De igual modo, para compensar el esfuerzo inicial de esas personas de nuevo ingreso, en lo referente a cubrir los requisitos de formación inicial, se reconoce un plus de nueva integración.

En materia de ayudas y becas, la matriz dispone de subvenciones para guarderías y estudios generales, pero es en la empresa D1, donde se detalla un sistema de becas más exhaustivo, cubriendo el coste de estudios de idiomas, o un porcentaje de entre el 35% y el 90% en cursos de promoción profesional o básica, de igual modo, existen ayudas en esa empresa para guardería y estudios. Respecto a la flexibilidad y turnos, el personal de la empresa D1 tiene flexibilidad horaria para compaginar estudios con el trabajo, mientras que, en la matriz, la formación para la obtención de la licencia de operación está blindada económicamente mediante pluses crecientes (del 25% al 100% en cuatro años).

Salud laboral y riesgos laborales

La regulación de los riesgos laborales y la protección social evidencia una estrategia de seguridad integral en la matriz que se encuentra fuertemente centralizada que actúa como organismo de coordinación de la gestión de cumplimiento normativo y preventivo en la cadena de valor. La matriz, establece los procedimientos y expectativas que todas las subcontratas están obligadas a cumplir. Esto incluye la gestión de equipos de trabajo y la dotación de Equipos de Protección Individual (EPI). Cada empresa tiene su servicio de prevención siendo la matriz quien coordina el seguimiento.

*[En la matriz] Tenemos muchos procedimientos de prevención de riesgos laborales y todos se aplican.”
“Allí no ves a nadie sin un casco, sin unas gafas... la cultura de seguridad es muy alta, altísima.
El sitio donde más alta sea” (Empresa D3)*

“Tenemos todos los lunes una reunión, la llamamos reunión de la seguridad.” (Empresa D5)

“Tenemos reuniones semanales de prevención... vienen a comunicarnos qué problemas ha habido esta semana... para evitarlo” (Empresa D2)

Respecto a los trabajadores sensibles y programas de salud, la matriz destaca por su protocolo de readaptación de funciones para personal con discapacidad o pérdida de licencia de operación, garantizando el mantenimiento del grupo y nivel salarial, En las subcontratas, esta protección se focaliza en la adaptación del puesto para embarazadas y en mejoras diagnósticas específicas, como el acuerdo de la empresa D5 que incluye marcadores tumorales voluntarios en el reconocimiento médico anual, o el Fondo de Asistencia Social de la empresa D1 destinado a cubrir necesidades por enfermedad grave.

Finalmente, en materia de ropa y equipos, mientras que en las empresas D2 y D5, en función del convenio sectorial, se detalla la entrega de dos equipamientos completos adaptados a condiciones termo higrométricas y la obligatoriedad de suministrar EPIs ante cualquier contaminante detectado, aún sin superar los límites legales; en la empresa matriz se eleva la prevención de riesgos a un principio de atención prioritaria sobre cualquier otro aspecto de la explotación de las plantas, integrando la seguridad como un eje central de las directrices de mando y la formación obligatoria.

“En la adquisición de EPI no se escatima... todo se gestiona muy bien y con mucho control, eso sí es cierto.” (Empresa D1)

En resumen, el caso revela una brecha salarial significativa, donde los empleados de las empresas auxiliares perciben unos ingresos brutos que son entre un 58% y un 79% menores que el personal propio de la matriz.

Además de la disparidad económica, existen diferencias notables en la jornada laboral anual, que es hasta 150 horas más extensa para los trabajadores externos. La matriz destaca por ofrecer beneficios sociales superiores, como planes de pensiones, seguros médicos o salario en especie, mientras que las subcontratas asumen la mayor flexibilidad horaria y los picos de trabajo durante las paradas y la recarga. A pesar de estas desigualdades, todas las entidades comparten una estricta cultura de seguridad y prevención de riesgos laborales coordinada por la empresa principal. En conjunto, el caso describe un entorno altamente masculinizado donde la especialización técnica y la antigüedad determinan la jerarquía de beneficios y protecciones.

7. CONCLUSIONES

El análisis comparado de los cuatro estudios de caso ha permitido extraer varios resultados sobre las condiciones laborales en las empresas matrices y subcontratas y las relaciones entre ambas. No obstante, es necesario remarcar que estos resultados no deben ser extrapolables más allá de sus contextos productivos. Siguiendo la metodología utilizada en el estudio, a continuación se detallan los elementos más relevantes.

Delimitación de la cadena de valor y marco de regulación

- **Delimitación de la cadena de valor.** Los cuatro casos muestran una desintegración vertical donde las matrices retienen funciones estratégicas de alto valor y externalizan tareas intensivas en mano de obra. En los casos A, C y D existe una alta dependencia de las auxiliares respecto a la matriz, mientras que en el caso B las empresas de componentes suelen trabajar para múltiples clientes. Esta configuración jerárquica determina cómo se transfieren los riesgos y costes operativos hacia los eslabones periféricos de la cadena. La subcontratación puede estar vinculada a diversos objetivos -desde la especialización a la flexibilidad productiva y la reducción de costes- cuya prioridad varía según las necesidades específicas de cada sector industrial. En esta dinámica se incluyen tanto empresas públicas como privadas -dos de las cuatro empresas analizadas tienen una parte importante de capital público- .
- **Marco de regulación.** Las matrices operan bajo convenios propios con condiciones superiores, mientras las auxiliares se rigen por convenios sectoriales que actúan como suelo regulador. El caso C destaca por utilizar un “convenio espejo” en servicios de limpieza para garantizar condiciones simétricas a las de la empresa principal. En los casos A y D, la regulación es más fragmentada, aplicando convenios de consultoría o ingeniería con menores condiciones laborales. En el caso B todas tienen convenio colectivo o acuerdo de empresa.

Condiciones de trabajo

- **Salarios base inferior y superior.** En los casos A y D, las matrices presentan salarios base significativamente más altos, llegando a superar los 96.000 € anuales frente a cifras mucho menores en subcontratas. Por el contrario, en los casos B y C se observa una inversión donde los salarios base iniciales de las auxiliares pueden ser superiores a los de la matriz. No obstante, estos valores base no reflejan la jerarquía real hasta que se analiza la estructura completa del salario bruto.
- **Salario bruto: salario base, complemento y pagas.** Las matrices de A, C y D consolidan una brecha salarial masiva que puede duplicar o triplicar la retribución de sus empresas auxiliares. En el caso B, las auxiliares ofrecen mejores salarios brutos de entrada para competir por el personal, ya que la matriz recurre a la contratación parcial. En el caso D, los perfiles críticos de la matriz superan los 100.000 €, una cifra inalcanzable para el personal de las contratas.
- **Complementos salariales y no salariales.** Las matrices lideran en beneficios sociales, ofreciendo planes de pensiones y seguros médicos que son casi inexistentes en el resto de la cadena. Mientras los complementos en las empresas matrices premian la especialización técnica (como el plus de licencia en el caso D), en las auxiliares se centran en la turnicidad operativa. El caso B utiliza pluses de productividad y flexibilidad para asegurar el suministro constante a la línea de montaje.
- **Jornada de trabajo.** Las matrices disfrutan de las jornadas más reducidas, siendo la del sector nuclear (caso D) la menor con 1.642 horas anuales de trabajo efectivo. En los casos A y C, el personal de las subcontratas trabaja entre 76 y 130 horas más al año para absorber las necesidades de la principal. El caso B es la única excepción donde las auxiliares han negociado jornadas anuales inferiores a las de la empresa matriz.

- **Vacaciones y días disponibles.** En los casos A y C, las **vacaciones** de las auxiliares están rígidamente supeditadas a los periodos de cierre por parada técnica de la empresa matriz. Las matrices cuentan con sistemas más protegidos y generalmente disfrutan de más días laborables de descanso que sus empresas colaboradoras. En el caso D, la matriz suma además días adicionales por antigüedad que no se replican en el resto de la cadena de valor. Las matrices ofrecen un volumen superior de **días de libre disposición** (hasta 15 en el caso A) para facilitar la conciliación de su personal. En las auxiliares, estos días son mínimos y suelen generarse únicamente como compensación por el exceso de horas sobre el convenio sectorial. Solo la auxiliar C3 iguala los días de la matriz mediante su estrategia de simetría convencional para evitar fricciones.
- **Flexibilidad y turnos de trabajo.** Las matrices priorizan una flexibilidad orientada a la conciliación, mientras que en las subcontratas la flexibilidad es operativa y adaptada a la producción. Los sistemas de “retenes” y disponibilidad son comunes en las auxiliares de C y D para cubrir picos imprevistos o paradas de mantenimiento. En el caso B, las auxiliares fomentan la voluntariedad retribuida frente a los turnos obligatorios que impone la matriz.
- **Dependencia organizativa con respecto a la matriz.** La dependencia es extrema en A, C y D, donde los calendarios y ritmos de las auxiliares están totalmente acoplados a las necesidades de la principal. El caso B muestra mayor autonomía, ya que sus empresas de componentes fabrican para diversos grupos automovilísticos globales. Esta menor dependencia permite a las auxiliares de automoción negociar condiciones laborales con mayor margen de maniobra y estabilidad.
- **Modalidades de contratación.** El contrato indefinido es la norma, aunque la matriz B recurre a la parcialidad (70-80%) mientras sus auxiliares blindan plantillas con jornadas completas. En el sector naval (caso C), la matriz ofrece estabilidad extrema, mientras las auxiliares recurren al fijo-discontinuo para ajustarse a la carga. Las subcontratas actúan generalmente como “plataformas de lanzamiento” para trabajadores que aspiran a la empresa principal.
- **Gestión de picos de trabajo.** Las auxiliares absorben la variabilidad productiva; en el caso D, la plantilla de las contratadas llega a duplicarse durante los periodos de recarga nuclear. Los casos A y C utilizan la subcontratación en cascada como ajuste para proteger la estabilidad del núcleo de la matriz. En automoción (caso B), se gestionan los picos mediante incentivos o turnos voluntarios, evitando el modelo de deuda de horas.
- **Acceso al empleo.** Las empresas subcontratadas son percibidas como el campo de entrenamiento necesario para acceder posteriormente a una vacante estable en la matriz. En el caso B, la tendencia se ha invertido y las auxiliares son ahora destinos preferentes por sus mejores condiciones económicas de entrada. Las matrices de C y D suelen incorporar personal técnico cualificado de las auxiliares sin compensar los costes de formación.
- **Igualdad.** Persiste una fuerte masculinización (superior al 80%) en las áreas de producción y oficios técnicos de todos los sectores analizados. Las matrices concentran mejores recursos de conciliación y planes de igualdad más desarrollados que las empresas de su cadena. El caso A muestra una mayor segregación: el servicio de limpieza es 90% femenino, mientras que el montaje es masculino.
- **Formación.** La formación en la matriz es estratégica y ligada al desarrollo de carrera, mientras que en las auxiliares es meramente instrumental y obligatoria. El cumplimiento de la normativa de seguridad (PRL) o las necesidades inmediatas del proyecto marcan el catálogo formativo de las subcontratas. En el sector naval (caso C), se identifica una descapitalización cuando la matriz absorbe a los técnicos formados por sus proveedores.
- **Riesgos laborales.** La matriz actúa como supervisor central de seguridad, con potestad para paralizar trabajos de personal externo si detecta incumplimientos preventivos. Se observa una externalización sistemática de la penosidad, desplazando trabajos de chorreo, pintura o andamiaje hacia las plantillas subcontratadas. Las auxiliares (casos A, B, C y D) afrontan mayores riesgos organizativos derivados de la presión por cumplir plazos.

Por otro lado, el análisis de los convenios colectivos sectoriales y de empresa permite identificar la función de cada marco con respecto a las condiciones laborales analizadas en las empresas matrices y subcontratas. En este sentido, se apuntan los siguientes elementos con respecto al convenio colectivo sectorial:

- **Garantía de mínimos.** El convenio del metal actúa como un “suelo” normativo infranqueable para las subcontratas. En los casos A y D (Madrid y Cáceres), asegura que la externalización no degrade los derechos por debajo de los estándares del sector. Esta regulación organiza la protección común frente a la fragmentación de la cadena productiva.
- **Regulador de la competencia.** En el caso B (Zaragoza), el convenio impide que las empresas compitan reduciendo salarios por debajo de la base sectorial. La matriz blindo que los conceptos fijos igualen al menos el salario base provincial, actuando como un cortafuegos. Esto estabiliza los costes laborales y protege la cohesión de la red de proveedores.
- **Heterogeneidad y fragmentación.** La aplicación de convenios ajenos al metal, como ingeniería o consultoría, segmenta las condiciones en un mismo centro. En los casos A y C, estos marcos implican salarios y protecciones inferiores a los del metal. Dicha diversidad permite a las empresas subcontratadas aplicar normativas menos protectoras en servicios técnicos o auxiliares.
- **Base para acuerdos de mejora.** En el caso D, el convenio de Cáceres es el punto de partida para que las auxiliares negocien mejoras específicas. Partiendo del salario base sectorial, se añaden pactos de empresa con mejoras en pluses o flexibilidad de jornada para atraer mano de obra cualificada. Así, el convenio ofrece la estructura jurídica para crear sistemas retributivos complejos.
- **Estrategia de simetría.** El caso C muestra una excepción donde la auxiliar (C3) usa un “convenio espejo” vinculado a la matriz naval. Al renunciar a la lógica del sector de limpieza, se evitan desigualdades extremas entre trabajadores que comparten espacio físico. Es el máximo ejemplo de acción sindical para anular la brecha del marco sectorial.
- **Amortiguador de flexibilidad.** Los convenios sectoriales (Casos A, C y D) permiten jornadas de hasta 1.800 horas, muy superiores a las de las matrices. Las subcontratas agotan este tiempo para ofrecer la flexibilidad que la empresa principal requiere. El convenio sectorial legaliza así la absorción de la variabilidad productiva del núcleo.

El análisis comparado de los casos demuestra que una **presencia sindical** sólida en la matriz actúa como eje estabilizador de toda la cadena. En los escenarios A y C, la cooperación institucionalizada y el uso de “convenios espejo” permiten a las plantillas externas alcanzar mejoras salariales y preventivas, anulando las brechas laborales existentes. No obstante, el caso C introduce una coordinación digital que, aunque eficiente para gestionar la producción, plantea el riesgo de convertir a la matriz en un “laboratorio” de recortes para las auxiliares. Mientras el caso D se limita a la gestión operativa de calendarios y pluses, se constata de forma transversal que la mayor especialización técnica reduce la presencia sindical, lo que deriva en una mayor opacidad e individualización de las relaciones laborales.

En suma, se pone en evidencia como la subcontratación funciona como una herramienta para transferir riesgos y costes de las empresas matrices a las subcontratas. Mientras las matrices gozan de mejores salarios y beneficios, las empresas subcontratadas absorben la inestabilidad operativa y la precariedad horaria. Esta estructura crea una cadena de valor asimétrica donde la calidad del empleo empeora al alejarse de la matriz. En este escenario, la negociación colectiva resulta esencial para regular y ordenar las condiciones laborales que la fragmentación empresarial tiende a desarticular a lo largo de la cadena de valor.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Albarracín, D. (2010). *Estrategias de flexibilidad y precarización en el sector de la gran distribución comercial: el caso de las cajeras*. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 131, 11-38.
- Anner, M. (2011): *The impact of international outsourcing on unionization and wages: evidence from the apparel export sector in central america*. *ILR Review*. Vol 64. Vol. 64, No. 2 (January 2011), pp. 305-322 (18 pages).
- Anner, M. (2020). *Abandoned? The impact of Covid-19 on workers and businesses at the bottom of global garment supply chains*. Center for Global Workers' Rights (CGWR), in association with the Worker Rights Consortium. <https://workersrights.org/app/uploads/2020/03/Abandoned-Penn-State-WRC-Report-March-27-2020.pdf>
- Banyuls, Josep, y Raúl Lorente. (2021). «*La Industria del automóvil en España: Globalización y gestión Laboral*». *Revista De Economía Crítica*, n.º 9 (julio): 31-52.
- Barrientos, S., Gereffi, G. and Rossi, A. (2011), *Economic and social upgrading in global production networks: A new paradigm for a changing world*. *International Labour Review*, 150: 319-340. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2011.00119.x>
- Blázquez, L., Díaz-Mora, C., & González-Díaz, B. (2018). La servitización de las cadenas globales de valor: una aproximación a partir del análisis de redes sociales. *Cuadernos Económicos De ICE (Serie histórica)*, (94). <https://doi.org/10.32796/cice.2017.94.6554>
- Brookes, M. (2013). Varieties of Power in Transnational Labor Alliances: An Analysis of Workers' Structural, Institutional, and Coalitional Power in the Global Economy: An Analysis of Workers' Structural, Institutional, and Coalitional Power in the Global Economy. *Labor Studies Journal*, 38(3), 181-200.
- Casella, B., Bolwijn, R., Moran, D., & Kanemoto, K. (2019). *Improving the analysis of global value chains: The UNCTAD-Eora Database*. **Transnational Corporations**, 26(3). United Nations Conference on Trade and Development. https://unctad.org/system/files/official-document/diaeia2019d3a5_en.pdf
- CCOO Industria (2015): Informe de situación sobre el sector de automoción en España. <https://industria.ccoo.es/3a3e8926194a342b1565d60b3c8b8691000060.pdf>
- Coller, X. (2005). *Estudio de casos*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Confederación Sindical Internacional. (2025). *Índice Global de los Derechos 2025: Los peores países del mundo para los trabajadores y las trabajadoras*. CSI. https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/es_global_right_index_2025_web_ok.pdf
- Cruces Aguilera, J. (2018): The implementation of the transnational company agreements: lessons from three experiences in Spain in. Guarriello, f. & Stanzani, C. Trade union and collective bargaining in multinationals From international legal framework to empirical research. *Sociología del lavoro*. FrancoAngeli.
- Cruz Villalón, J. (2017). Las transformaciones de las relaciones laborales ante la digitalización de la economía. *Temas Laborales: Revista Andaluza de Trabajo y Bienestar Social*, (138), 13-47.
- Del Carpio, X., Cuesta, J. A., Kugler, M. D., Hernández, G., & Piraquive, G. (2022). What Effects Could Global Value Chain and Digital Infrastructure Development Policies Have on Poverty and Inequality after COVID-19? *Journal of Risk and Financial Management*, 15(2), 43. <https://doi.org/10.3390/jrfm15020043>
- Díaz-Mora, C., Gandoy Juste, R., & González-Díaz, B. (2020). El momento de las cadenas regionales de valor: la integración comercial en la Península Ibérica. *Cuadernos Económicos De ICE (Serie histórica)*, (100). <https://doi.org/10.32796/cice.2020.100.7116>

- Díaz-Mora, C., & Gandoy Juste, R. (2008). Outsourcing en las industrias tradicionales: Determinantes de la estrategia. *Revista de Estudios Empresariales*. Segunda época, (1), 41–64.
- Drahokoupil, J. (Ed.). (2014). *The outsourcing challenge: organizing workers across fragmented production networks*. European Trade Union Institute (ETUI). (Ideal para justificar por qué es difícil estudiar redes fragmentadas).
- Eurostat. (2025). *International sourcing, business functions and global value chains: Key results from the GVC survey (2021–2023)*. Statistics Explained. European Commission. <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/>
- ETUC y BusinessEurope (2016): *Aprovechar las experiencias: un planteamiento de las relaciones laborales transnacionales en empresas multinacionales beneficioso para todas las partes (Informe Final)*. https://www.etuc.org/sites/default/files/publication/file/2018-11/181107%20Joint%20TCA%20Final%20Report_ES.pdf
- Fuchs, C. (2016): Digital Labor and Imperialism. *Monthly Review*. http://doi//10.14452/MR-067-08-2016-01_2
- Gereffi, G. (2009), Beyond the Producer-driven/Buyer-driven Dichotomy. The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era. *IDS Bulletin*, 32: 30-40. <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2001.mp32003004.x>
- Gil, A. J., García-Alcaraz, J. L., y Mataveli, M. (2015). La influencia de la formación en el aprendizaje organizativo: un estudio de caso. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 149, 31-48.
- González, M. y Holm-Detlev, K. (2012): Las relaciones laborales en la empresa transnacional. Una propuesta de marco analítico. *Sociología del trabajo*. 75. pp. 111-130.
- Gonzalez-Yaranga, Yurzhel et al. «Rol de la digitalización en la internacionalización empresarial: estudio con ecuaciones estructurales». *Telos (Maracaibo, Venezuela)* 27.2 (2025): 508-525. Web.
- Hinkel, J. et al (2022): Imperialist appropriation in the world economy: Drain from the global South through unequal exchange, 1990–2015. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2022.102467>
- International Labour Organization. (2025). *Factors and outcomes in the Decent Work in Supply Chains Evidence Hub: Keyword guide*. ILO. <https://supplychainshub.ilo.org/wp-content/uploads/2025/06/outcomes-and-factors-descriptions.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024). *Encuesta Anual de Estructura Salarial (EAES)*. Año 2022. Resultados definitivos. Notas de prensa.
- Köhler, Holm-Detlev, and Sergio González-Begega. “Las empresas transnacionales y las «nuevas» relaciones laborales. Un vehículo para volver a pensar en los límites reglamentarios de la nación-estado.” *RIO : revista internacional de organizaciones* 4 (2010): 35–52. Web.
- Köhler, H. D. y Artiles, A. M. (2007). *Manual de la sociología del trabajo y las relaciones laborales*. Delta Publicaciones.
- Legendijk, A. (1995). The Impact of Internationalisation and Rationalisation of Production on the Spanish Automobile Industry, 1950–90. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 27(2), 321-343.
- Lahera Sánchez, A. (2005). Enriquecer el factor humano: Paradigmas organizativos y trabajo en grupo. El viejo topo.
- Milberg, W. and Winkler, D. (2013). *Outsourcing economics. Global value chains in capitalist development*. Cambridge. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139208772>
- Mancini, M.; Montalbano, P.; Nenci, S. & Vurchio, D. (2024). Positioning in Global Value Chains: World Map and Indicators, a New Dataset Available for GVC Analyses, *The World Bank Economic Review*, Volume 38, Issue 4, November 2024, Pages 669–690, <https://doi.org/10.1093/wber/lhae005>
- Organización Internacional del Trabajo. (2024). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2024 (Resumen ejecutivo)*. OIT. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40inst/documents/publication/wcms_908148.pdf

- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Estrategia de la OIT sobre el trabajo decente en las cadenas de suministro (GB.347/INS/8)*. OIT. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_norm/%40relconf/documents/meetingdocument/wcms_869588.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2013). Guidelines for producers and users of statistical and legal framework indicators. Geneva. [wcms_223121.pdf](#)
- Ramos Barrado, Antonio. «La industria española de automoción: cambios tras la crisis». *Estudios sobre consumo* 8 (1986): 5. Print.
- Recio, A. (2007). Precariedad laboral: reversión de los derechos sociales y transformación de la clase trabajadora. *Sociedad y Utopia Revista De Ciencias Sociales*.
- Rísquez Ramos M. (2023). Escenarios de competencia en las cadenas globales de producción en la industria automotriz: un estudio de caso del Grupo Stellantis y su planta ensambladora en Vigo. *Papeles de Europa*, 36, e84410. <https://doi.org/10.5209/pade.84410>
- Starosta, G. and Charnok, G (2016): Introduction: The New International Division of Labour and the Critique of Political Economy Today in *The New International Division of Labour* (pp.1-22). DOI:10.1057/978-1-137-53872-7_1
- Selwyn, B. (2013). Social Upgrading and Labour in Global Production Networks: A Critique and an Alternative Conception. *Sage Journals. Competition and Change*. <https://doi.org/10.1179/1024529412Z.0000000002>
- Schmalz, Stefan & Ludwig, Carmen & Webster, Edward. (2018). The Power Resources Approach: Developments and Challenges. *Global Labour Journal*. 9. <https://doi.org/10.15173/glj.v9i2.3569>
- Staritz, C., & Reis, J. G. (Eds.). (2013). Global value chains, economic upgrading, and gender: Case studies of the horticulture, tourism, and call center industries. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/912761468337873624/pdf/832330WP0GVC0G0Box0382076B00PUBLIC0.pdf>
- Sydow, J., Fichter, M., Helfen, M., Sayim, K. Z., & Stevis, D. (2014). Implementation of Global Framework Agreements: towards a multi-organizational practice perspective: towards a multi-organizational practice perspective. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 20 (4), 489-503.
- Weil, D. (2014): *The fissured workplace : why work became so bad for so many and what can be done to improve it*. Harvard University Press.

