

## 4. EL COSTE DE PERSONAL

Coordinadora: Pilar Ibarrondo Dávila  
(Universidad de Granada)

### CASO PRÁCTICO 4.1. COSTE HORARIO DEL COSTE DE PERSONAL (Manual)

Autores: Dionisio Buendía Carrillo (Universidad de Granada)

Pilar Ibarrondo Dávila (Universidad de Granada)

Simón Vera Ríos (Universidad de Granada) (Coordinador)

### CASO PRÁCTICO 4.2. PROCASA (Manual)

Autores: Dionisio Buendía Carrillo (Universidad de Granada)

Pilar Ibarrondo Dávila (Universidad de Granada) (Coordinadora)

Simón Vera Ríos (Universidad de Granada)

### OBJETIVOS DEL APRENDIZAJE (LEARNING OBJECTIVES)

Después de trabajar este capítulo, deberías ser capaz de:

- Identificar los distintos conceptos retributivos y el resto de partidas que deben formar parte del coste de mano de obra en una empresa.
- Calcular el coste de mano de obra previsto para el período anual, referido a una categoría profesional determinada.
- Identificar el tiempo de prestación previsto del factor mano de obra, tomando como referencia el calendario laboral correspondiente a un convenio colectivo.
- Calcular el coste previsto por hora o día de prestación de una categoría profesional en la empresa.

### *Casos prácticos de contabilidad de gestión*

- Calcular el coste de mano de obra de una categoría profesional, imputable a un determinado período, en función del número de horas o días de prestación correspondiente a dicho período.
- Calcular las primas, como retribución de la mano de obra, por su productividad o rendimiento, de acuerdo con diferentes sistemas de retribución tradicionales.
- Diferenciar entre mano de obra directa y mano de obra indirecta.
- Diseñar y saber interpretar el proceso de recogida de información sobre los tiempos de prestación del personal en la empresa.
- Determinar los efectos de la curva de aprendizaje.

## **Introducción**

En este capítulo se desarrollan una serie de casos prácticos sobre el coste de personal, en los que se aborda la problemática de su cálculo, en especial:

- La identificación de los conceptos retributivos y el resto de partidas que deben formar parte del coste de la mano de obra.
- La delimitación del tiempo de presencia o de prestación del factor mano de obra.
- La determinación del coste de mano de obra previsto por hora o día de prestación.
- El cálculo del coste de personal correspondiente a un determinado período.
- El cálculo de las primas de productividad o rendimiento, de acuerdo con sistemas de retribución tradicionales.

El análisis de la curva de aprendizaje para la toma de decisiones vinculadas al corto plazo.

- Con carácter previo, resulta conveniente delimitar los conceptos que se abordan en este capítulo, tomando como referencia el documento nº 0 principios de contabilidad de gestión de AECA denominado “Glosario de Contabilidad de Gestión”.
- Coste de la mano de obra o Coste de personal (labour cost). “Componente sustancial del valor añadido económico de la empresa, que se corresponde con la aplicación del esfuerzo humano en el proceso de la actividad empresarial. Sólo se deben considerar como tales costes aquellos gastos de personal en los que incurre la empresa y que necesariamente ha de recuperar en el ciclo de explotación o contable” (AECA, 1995: 54).
- Coste de mano de obra directa (direct labour cost). Aquella parte del coste de mano de obra cuya afectación al coste del producto es inmediata, “dada la identificación que puede establecerse entre am-

bos, de acuerdo con los registros de las tarjetas de tiempos y los partes de trabajo del personal” (AECA, 1995: 24).

- Coste de mano de obra indirecta (overhead labour cost). “Coste de la mano de obra que no puede relacionarse o identificarse con las unidades específicas de producción” (AECA, 1995: 64).
- Curva de aprendizaje (learning curve). “Curva representativa de las horas de mano de obra directa requeridas para procesar un determinado número de producción, cuando dicha mano de obra no está familiarizada del todo con las tareas que debe acometer” (AECA, 1995:71).
- Eficiencia de la mano de obra (labour efficiency). “Grado de adecuación de este factor a la producción que genera. Así, la eficiencia mide, en términos cuantitativos, el rendimiento del factor con respecto a su mejor resultado posible” (AECA, 1995:86).
- Incentivos a la mano de obra (labour incentives). “Sistemas de motivación de los trabajadores que se pueden establecer, bien individualmente, bien por grupos; ambos sistemas se diferencian en la base de distribución, siendo en cualquier caso el propósito principal de los mismos fomentar el esfuerzo por encima de unos mínimos” (AECA, 1995: 99).
- Índice de absentismo (teórico y real) (employee absenteeism rate). “Índice que relaciona las horas de ausencia del trabajo con las horas teóricamente disponibles” (AECA, 1995:100). El índice de absentismo teórico se obtiene por cociente entre el tiempo de ausencia y el tiempo teórico de presencia. El índice real de absentismo se calcula por cociente entre el tiempo de ausencia y el tiempo efectivo de presencia (tiempo que permanece el trabajador en su puesto de trabajo, una vez descontados los tiempos inactivos).
- Informes de mano de obra (labour reports). “Informes relativos al persona tanto en la vertiente de cantidades físicas o tiempos aplicados, como en lo referente a valoraciones o costes de dichas cantidades” (AECA. 1995:101). Cabe diferenciar entre dos tipos de informes: Externos e Internos. Los informes externos se materializan en la confección de nóminas y seguros sociales, y constituyen una

base de datos disponible para la toma de decisiones de la gerencia. Los informes internos recogen información sobre el coste de la mano de obra, por plantillas homogéneas, y posibilitan el control de dicho coste, así como la toma de decisiones gerenciales.

- Sistemas de remuneración por rendimientos (performance-based compensation systems). “Sistemas de remuneración en los que las ganancias de los trabajadores dependen del nivel de rendimiento alcanzado por los mismos” (AECA, 1995:159).

## **LOS COMPONENTES DEL COSTE DE MANO DE OBRA: ESTIMACIÓN DEL COSTE ANUAL**

El coste de la mano de obra está integrado por todas aquellas partidas de coste que surgen como consecuencia del servicio que presta la plantilla de trabajadores que integra la empresa. Básicamente, el coste de la mano de obra estará compuesto por los distintos conceptos retributivos del personal y la seguridad social a cargo de la empresa. Se suelen excluir del coste de mano de obra otros costes vinculados con la existencia del personal en la empresa, como los derivados de la selección y formación, o los correspondientes a la seguridad en el trabajo.

Algunas de las partidas que integran el coste de personal no se presentan de forma uniforme a lo largo del año. Tal es el caso de las pagas extraordinarias y algunos complementos salariales. Además, el tiempo de aplicación de la mano de obra tampoco es uniforme en el período anual. Así, las vacaciones o las fiestas no recuperables contempladas en el calendario laboral, pueden tener una incidencia irregular en función de los meses a los que afecten. En consecuencia, el cómputo y la valoración de los consumos de la mano de obra exigen, por un lado, la estimación del coste anual y, por otro, la estimación anual del tiempo de presencia para cada trabajador, o categoría de trabajadores.

## **CONCEPTOS RETRIBUTIVOS**

La tabla 4.1. resume los distintos conceptos retributivos, distinguiendo entre retribuciones directas e indirectas. Las retribuciones directas están formadas por el coste salarial relacionado con el desempeño del puesto de trabajo,

que incluirá el salario y los complementos salariales. Las retribuciones indirectas se corresponden con las prestaciones económicas extrasalariales, que no están relacionadas con las tareas realizadas (AECA, 1994). El cálculo del coste de cada una de las partidas se hará teniendo en cuenta la legislación vigente en cada momento, el convenio colectivo correspondiente y el contrato específico en cada caso.

<b>RETRIBUCIONES DIRECTAS</b>
Salario base Gratificaciones o pagas extraordinarias Complementos salariales: Personales (antigüedad o conocimientos especiales) De puesto de trabajo (penosidad, toxicidad, peligrosidad, turnicidad, responsabilidad, nocturnidad ...) Por calidad, cantidad o tiempo de trabajo (incentivos o primas, comisiones, asistencia y puntualidad, horas extraordinarias, ...) Vinculados a la situación y resultados empresariales (participación en beneficios ...)
<b>RETRIBUCIONES INDIRECTAS</b>
Plus de distancia Plus de transporte Gastos de contrato Indemnización por traslado Indemnización por suspensión de contrato Indemnización por despido y rescisión de contrato ...

## SEGURIDAD SOCIAL A CARGO DE LA EMPRESA

Tanto la empresa como el propio trabajador tienen la obligación de contribuir al sostenimiento del Sistema de Seguridad Social. Si bien será el empresario el responsable de efectuar el ingreso en la Tesorería General de la

Seguridad Social, tanto de la cuota empresarial como la que corresponda a sus empleados, sólo formará parte del coste de personal la cuota que corre a cargo de la empresa. La cuota correspondiente a los trabajadores les será detrída a éstos de sus retribuciones mensuales.

El cálculo del coste de la Seguridad Social a cargo de la empresa se llevará a cabo mediante la determinación, en primer lugar, de las bases de cotización, sobre las que se aplicarán los tipos de cotización fijados anualmente en la disposición correspondiente. La tabla 4.2. muestra los tipos de cotización correspondientes a 2014, para el régimen general.

<b>TIPOS DE COTIZACIÓN (%)</b>			
<b>CONTINGENCIAS</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>TRABAJADORES</b>	<b>TOTAL</b>
Comunes	23,60	4,70	28,30
Horas Extraordinarias Fuerza Mayor	12,00	2,00	14,00
Resto Horas Extraordinarias	23,60	4,70	28,30
<b>DESEMPLEO</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>TRABAJADORES</b>	<b>TOTAL</b>
Tipo General	5,50	1,55	7,05
Contrato duración determinada Tiempo Completo	6,70	1,60	8,30
Contrato duración determinada Tiempo Parcial	6,70	1,60	8,30
	<b>EMPRESA</b>	<b>TRABAJADORES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>FOGASA (Fondo de Garantía Salarial)</b>	<b>0,20</b>		<b>0,20</b>
	<b>EMPRESA</b>	<b>TRABAJADORES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>FORMACIÓN PROFESIONAL</b>	<b>0,60</b>	<b>0,10</b>	<b>0,70</b>

## **SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN POR RENDIMIENTOS**

La empresa puede tener implantado un sistema de incentivos, basado en la retribución en función de los rendimientos logrados por los trabajadores. La tabla 4.3 muestra algunos ejemplos de sistemas tradicionales de remuneración por rendimientos, clasificados, de acuerdo con AECA (1994) según la rela-

ción entre las ganancias que obtienen los trabajadores y la mejora en el rendimiento alcanzado.

Sistemas en los que las ganancias de los trabajadores varían en la misma proporción que el rendimiento	
Destajo puro	Se establece una tarifa por pieza producida
Sistemas en los que las ganancias de los trabajadores varían en proporción menor que el rendimiento	
Sistema Halsey	Prima: $(T_p - T_r) \times Sh \times k (*)$
Sistema Rowan	Prima: $(T_p - T_r) \times Sh \times T_r / T_p (*)$
Sistemas en los que las ganancias de los trabajadores varían en proporción diversa, según diferentes niveles de rendimiento	
Sistema diferencial de Taylor	Se establecen dos tarifas diferenciadas por pieza, según se alcance, o no, un determinado nivel de producción.
(*) $T_p$ = Tiempo previsto para la realización de una determinada tarea $T_r$ = Tiempo realmente aplicado en la realización de una determinada tarea $Sh$ = Retribución por hora $k$ = Porcentaje que se otorga al trabajador sobre el valor del tiempo ahorrado	

## EL CÁLCULO DEL COSTE HORARIO DE MANO DE OBRA

Una vez estimado el coste de personal anual para cada trabajador o categoría profesional, resulta necesario hacer una estimación del tiempo de presencia anual para cada uno de ellos o por categorías, según se tome como referencia el trabajador individual o las categorías profesionales. Esta estimación se podrá realizar a partir del calendario laboral que afecte al sector o localidad determinados y a las condiciones particulares pactadas en el contrato laboral. La tabla 4.4. plantea la estimación del tiempo de presencia, a partir del tiempo calendario.



+ Tiempo calendario
-Tiempo estimado de ausencia
Vacaciones retribuidas
Domingos y fiestas no recuperables
Permisos y licencias
Enfermedad
Otros
=Tiempo de presencia

El coste por unidad de tiempo, estimado para el personal de la empresa, podrá estar referido a la hora o al día de presencia. En este sentido, el coste horario estimado para la mano de obra, en referencia a un trabajador o a una categoría profesional, se obtendrá por cociente entre el coste total anual previsto y el tiempo de presencia total estimado para dicho año, expresado en horas, tal como recoge la siguiente expresión:

$$Ch = \frac{\text{Coste de personal total anual previsto}}{\text{Horas de presencia anuales previstas}}$$

## LA CURVA DE APRENDIZAJE

La curva de aprendizaje expresa la relación entre el tiempo de mano de obra requerido por unidad y la producción obtenida. En ella se puede observar la mejora en la eficiencia productiva, derivada del efecto aprendizaje logrado por la realización de tareas repetitivas. Este efecto ha sido contrastado en numerosos estudios empíricos.

De forma general, el efecto aprendizaje se expresa del siguiente modo: “a medida que las unidades producidas se duplican, el tiempo promedio acumulado unitario se reduce en un determinado porcentaje” (AECA, 1994: 45). En este sentido, si el porcentaje de la curva aprendizaje es del 90%, las horas de mano de obra por unidad se reducirán en un 10% cada vez que la producción se duplique. Así, si el tiempo requerido para la obtención de la primera unidad fuera de 200 horas, la segunda unidad necesitaría 180; la cuarta requeriría

### *Casos prácticos de contabilidad de gestión*

162 horas ( $180 \cdot 0,90$ ), y así sucesivamente. A medida que aumenta el número de unidades producidas, el número de horas por unidad se aproxima a un número constante.

La expresión matemática será la siguiente:

$$Y = K * X^n$$

Donde:

Y = Tiempo medio de la mano de obra directa para la producción total acumulada X.

K = Tiempo de mano de obra requerido para la producción de la primera unidad o lote.

X = Número total de unidades producidas

$n = \log z / \log 2$

z = tasa de aprendizaje

## **Sistemas retributivos y convenios colectivos**

Autores: Dionisio Buendía Carrillo (Universidad de Granada) (Coordinador)

Pilar Ibarrondo Dávila (Universidad de Granada)

Simón Vera Ríos (Universidad de Granada)

### **SISTEMAS RETRIBUTIVOS Y CONVENIOS COLECTIVOS**

Uno de los componentes principales del coste de personal (Labour cost) es el que está formado por la magnitud “sueldos y salarios”. Aunque su determinación se hará de una forma más exhaustiva en los casos prácticos siguientes (junto con el resto de componentes del coste de personal), una de las cuestiones básicas a tener en cuenta es el sistema de retribución que presenta la empresa. En este sentido, y de una forma genérica, los sistemas de retribución se pueden sintetizar en tres grandes grupos:

- Aquellos que tienen como fundamento el tiempo de trabajo realizado por el personal. Se integrarían dentro de los denominados sistemas de retribución a jornal.
- Aquellos que tienen como fundamento la producción obtenida por el trabajador. Se integrarían dentro de los denominados sistemas de retribución a destajo.
- Aquellos mixtos que tienen en cuenta tanto el tiempo de trabajo como la producción obtenida por parte del trabajador. Se integrarían dentro de los denominados sistemas de retribución de mínimo garantizado con prima.

Este primer caso teórico-práctico presenta como objetivo fundamental identificar diferentes sistemas de retribución empleados en distintos ámbitos productivos. Para ello tomaremos como referencia distintos convenios colectivos como documentos básicos que regulan las relaciones laborales entre trabajadores y empresarios.

## SISTEMA DE RETRIBUCIÓN A JORNAL

Este sistema de retribución se caracteriza por retribuir al trabajador sobre la base del tiempo trabajado, con independencia de la calidad o cantidad de la prestación realizada.

- Para la concreción de este sistema de retribución se necesita, entre otras cuestiones:
- La categoría laboral.
- La definición del tiempo de prestación o de la jornada.
- La retribución por jornada.

Para ilustrar este sistema acudimos al “[Convenio colectivo estatal regulador de las relaciones laborales entre los productores de obras audiovisuales y los actores que prestan sus servicios en las mismas](#)”.

Con relación a la categoría laboral, se establecen las siguientes:

- Actor/actriz protagonista.
- Actor/actriz secundario/a.
- Actor/actriz de reparto.

En referencia a la definición del tiempo de prestación o de la jornada laboral, esta se encuentra claramente acotada. En este sentido, en atención a las especiales características del trabajo a realizar en la producción de cualquier obra audiovisual, el establecimiento de la jornada de trabajo será flexible, de acuerdo con las necesidades del rodaje o grabación y contiene las siguientes peculiaridades:

- Podrá efectuarse en régimen de jornada continuada (8 horas, con una interrupción de 15 minutos) o partida (9 horas diarias, con una interrupción de 60 minutos para descanso).
- Podrá tener lugar dentro de las 24 horas de cada día, y durante los 7 días de la semana
- Comenzará en la hora en que el actor fuese citado para intervenir en el rodaje, con independencia de la hora en la que realmente comience la grabación de su actuación o interpretación.
- En las grabaciones o rodajes en exteriores, no se computará como jornada laboral el tiempo de desplazamiento entre el lugar de residencia y el punto de trabajo, hasta un máximo de una hora y media entre la ida y vuelta.
- No se computará dentro de la jornada laboral el tiempo necesario para la caracterización del actor, hasta un máximo de una hora.
- El tiempo de interrupción mínimo entre el fin de la jornada de rodaje de un actor y el comienzo de la siguiente no podrá ser inferior a doce horas, siendo descanso semanal mínimo de 36 horas continuadas.

Por último, con relación a la retribución por jornada, señalar que la contratación podrá hacerse por:

- Días o sesiones en número determinado.
- Semanas en número determinado.
- Por período de tiempo determinado en función de la duración prevista del rodaje de una obra audiovisual.

En este sentido, las [tablas salariales](#) establecidas por categoría y periodo de tiempo y referidas al año 2014 serían las siguientes:

Categoría	Por sesión	Por semana	Por mes
Obras cinematográficas			
Protagonista	713,50 €	3.224,40 €	8.592,40 €
Secundario	519,59 €	2.310,82 €	6.448,77 €
Reparto	389,69 €	1.612,19 €	4.567,86 €
Televisión			
Protagonista	653,34 €	2.913,32 €	7.768,61 €
Secundario	466,69 €	2.075,34 €	5.791,62 €
Reparto	373,33 €	1.544,46 €	4.376,00 €
Obras de bajo presupuesto			
Protagonista	529,24 €	2.391,64 €	6.377,75 €
Secundario	433,01 €	1.925,67 €	5.373,96 €
Reparto	336,79 €	1.391,67 €	3.947,57 €

## SISTEMA DE RETRIBUCIÓN A DESTAJO

Este sistema de retribución se caracteriza por retribuir al trabajador sobre la base del trabajo realizado, sin tener en cuenta el tiempo empleado en desarrollarlo. Por tanto, solo se atiende a la cantidad y calidad de la obra o trabajo realizado, pagándose por piezas, medidas, trozos, conjuntos o unidades determinadas, independientemente del tiempo invertido en su realización. Para ello, además, se pueden fijar diferentes tarifas una para la producción estándar y otra, en su caso para la producción que supere el estándar.

Para ilustrar este sistema de retribución tomaremos como ejemplo el “[V Convenio colectivo del sector de la construcción](#)” que regula, en su artículo

33, este sistema de retribución. Así establece que el trabajo a tarea consiste en la realización, por jornada, de una determinada cantidad de obra o trabajo. Si el trabajador termina la tarea antes de concluir la jornada diaria, la empresa podrá ofrecerle, y éste aceptar o no, entre continuar prestando sus servicios hasta la terminación de la jornada, o que abandone el trabajo, dando por concluida la misma.

Para ello se deberán definir los siguientes aspectos:

- Definición clara de la tarea (cuantificación, condiciones y, en su caso, unidad de trabajo).
- Retribución o retribuciones establecidas por tarea o pieza.

En este sentido, se hace necesario establecer lo que se denominan tablas de rendimientos que, para este sector de actividad, suele estar provincializado. A este respecto, tomamos como ejemplo por su detalle el de la [provincia de Cádiz](#).

Así, la tabla de rendimientos para el caso que nos ocupa queda fijada bajo las siguientes hipótesis:

- Jornada diaria de 8 horas.
- Unidad de trabajo formada por un oficial de primera y por un peón.
- La empresa deberá situar los materiales en planta y en una distancia no superior a 12 metros del tajo.

En base a lo anterior, los estándares quedan fijados de forma general de la siguiente manera:

<b>Tarea</b>	<b>125 % de la nómina</b>	<b>Exceso</b>
Alicatado	17 m2	5,55 €/m2
Aplacado	10 m2	9,52 €/m2
Rodapié de piedra	91 ml	0,96 €/ml
Rodapié de terrazo	91 ml	0,96 €/ml

### Casos prácticos de contabilidad de gestión

Tarea	125 % de la nómina	Exceso
Rodapié de gres	80 ml	1,06 €/ml
.....		

Otro ejemplo sería para las labores de trabajos en yeso. En este sentido, establece el [convenio](#) al que estamos haciendo referencia que las tarifas serían las siguientes:

Tarea	Producción estándar diaria	Tarifa
Colocación de falso techo	15 m2	4,64 €/m2
Colocación de falso techo con placas decoradas	12 m2	6,09 €/m2
Tabica de 0,1 a 0,5	17 ml	4,06 €/ml
Tabica de 0,11 a 1	12 ml	6,09 €/ml
Cascarilla hasta 0,3	12 ml	5,79 €/ml
.....		

Se establecen las siguientes hipótesis:

- Para la fijación de la producción estándar se toma como base una producción diaria de una jornada de 8 horas.
- Con respecto a las mediciones, se tendrán en cuenta los siguientes criterios:
  - La forma de medir será a cinta corrida, sin descontar los pilares.
  - Los huecos que pasen de 6 metros cuadrados no se abonarán, los huecos de 4 a 6 metros cuadrados se medirán.
  - Los metros realizados se totalizarán por períodos mensuales salvo que trabajador y empresa acuerden un período inferior.



- En alturas superiores a 3 metros, trabajará un Oficial y un Peón, éste último a cargo de la empresa.
- Los materiales estarán situados en planta y a una distancia del tajo no superior a 20 metros.
- El producto resultante sería la cuantía que figurará en nómina en sustitución del salario base convenio.

Así, para un trabajador que durante un mes en el que haya trabajado 20 días y haya colocado 305 m<sup>2</sup> de falso techo, en lugar del salario base tendrá:  
 $305 \text{ m}^2 \times 4,64 \text{ €/m}^2 = 1.415,2 \text{ €}$

### **SISTEMA DE RETRIBUCIÓN DE MÍNIMO GARANTIZADO CON PRIMA**

Este sistema de retribución se caracteriza por retribuir al trabajador con un mínimo más un incentivo en el caso de que alcance o supere el objetivo productivo establecido (cantidad o calidad del trabajo desarrollado). Dicho incentivo podrá ser individual o colectivo dependiendo de que el objetivo o resultado a alcanzar se fijen individualmente para cada trabajador o, por el contrario, se fije para un grupo de trabajadores.

En el caso de primas colectivas, tomamos como ejemplo el [XV Convenio colectivo de Petróleos del Norte, S.A.](#) que en su artículo 22 trata, entre otras cuestiones, el sistema de retribución variable por objetivos, estableciendo que:

“Dada la necesidad de continuar avanzando en el reto de modernización que tiene planteado Petronor, introduciendo elementos dinamizadores de las relaciones laborales, que permitan mantener la competitividad en los distintos mercados en los que opera, cada vez más exigentes, se enmarca la creación de un nuevo elemento retributivo de aplicación, la retribución variable por objetivos, que tiene como finalidad potenciar que el compromiso de todas las personas que trabajan en Petronor se oriente hacia la consecución de los objetivos clave, a la vez que se introduce una cultura de medición de la eficiencia de las organizaciones.

La retribución variable así definida se establece como un determinado porcentaje máximo (1 % en 2012 y 2 % en 2013) de los conceptos retributivos salario base, complemento de antigüedad, complemento de peligrosidad, plus de asistencia, complemento de turnicidad, complemento de nocturnidad, plus d.j.c., plus de festivos y plus de brigadas, a percibir una vez finalizados cada uno de los años indicados y en función del grado de consecución de los objetivos establecidos, no teniendo carácter consolidable.

Estos objetivos, en número máximo orientativo de cinco, serán definidos anualmente por la dirección de la Compañía, quien propondrá al Comité de Empresa la graduación de la escala de consecución y el peso ponderado de cada uno de ellos, cuya suma global será igual a cien.

En reunión a mantener con el Comité de Empresa, la dirección expondrá de forma detallada y razonada los objetivos definidos y, en su caso, se introducirán las modificaciones que las partes consideren adecuadas en lo referente al peso ponderado y grado de consecución de cada uno de los objetivos.

La definición de los objetivos se realizará considerando que:

- Sean grupales, es decir, definidos para el conjunto de los trabajadores incluidos en el ámbito de aplicación del Convenio Colectivo.
- Sean acordes con los objetivos de la Compañía, cuantificables y medibles.
- La representación legal de los trabajadores podrá objetar de forma razonada alguno de los objetivos definidos por la dirección, en el supuesto que entendiera que éste pudiera ir en contra de los intereses de los trabajadores. En este caso las partes deberán alcanzar el correspondiente acuerdo para la resolución de la controversia.
- La puntuación final vendrá determinada por la suma de los puntos obtenidos en cada uno de los objetivos, dando lugar al porcentaje de cumplimiento global que determinará el importe de la retribución variable a percibir.”.

Otro caso de sistema de primas lo podemos encontrar en el [Convenio colectivo de la industria del calzado](#). En este sentido, el artículo 40 regula los incentivos a la productividad, estableciendo, entre otras cuestiones, que:

- La remuneración del rendimiento normal se corresponde con el salario de Convenio.
- Los incentivos podrán ser colectivos (sección, cadena, grupo, etc.) o individuales, según determine la Empresa, dando prioridad al establecimiento de incentivos colectivos allí donde sea susceptible su implantación.
- En las empresas que tengan establecida la remuneración por incentivos, la producción que supere el rendimiento normal, se cuantificará en horas-prima (horas de producción) y se retribuirá cada una de ellas al importe resultante de dividir el salario anual por la jornada anual pactada en el Convenio (1.800 horas) o por la jornada anual de la empresa, si la de ésta fuese inferior, con el incremento de un 2%.

En el caso que nos ocupa, este tipo de remuneración es apropiado para el personal de fabricación integrado por aquellos trabajadores que, bajo la dirección correspondiente, realizan las tareas propias del proceso de producción que le son asignadas.

En base a lo anterior, a un trabajador perteneciente al grupo profesional III. Personal de fabricación y al nivel V y que desarrolle su actividad<sup>1</sup> dentro del centro de cortado y cuya tarea consista en cortar cortes de piel con cuchilla y cuya productividad normal esté fijada en 2 cortes homogéneos por hora y que durante un mes, en el que ha trabajado 150 horas, haya realizado 325 cortes homogéneos, se le retribuirá de la siguiente forma:

- Salario mensual, según Convenio: 1.218,38 €
- Incentivo (prima):

---

<sup>1</sup> Las definiciones de los diferentes puestos de trabajo puede consultarse en el Anexo 3 de la [Resolución de 2 de agosto de 2002](#), de la Dirección General de Trabajo, por la que se dispone la inscripción en el registro y publicación del Convenio Colectivo de la Industria del Calzado.

### Casos prácticos de contabilidad de gestión

- Producción realizada: 325 u.c.
- Producción estándar: 150 horas x 2 u.c./hora = 300 u.c.
- Producción sobre el estándar: 325 u.c. – 300 u.c. = 25 u.c.
- Tiempo ahorrado (horas-prima):

$$\frac{\text{Producción sobre el estándar}}{\text{Productividad normal}} = \frac{25 \text{ u.c.}}{2 \text{ u.c. /hora}} = 12,5 \text{ horas}$$

- Retribución de una hora ahorrada (hora-prima):

$$\left[ \frac{\text{Retribución anual}}{\text{Jornada anual}} \right] \times 1,02 = \left[ \frac{14.620,58 \text{ €}}{1.800 \text{ horas}} \right] \times 1,02 = 8,28 \text{ €/hora}$$

- Prima: 12,5 horas x 8,28 €/hora = 103,50 €
- Salario total = salario mensual + prima = 1.218,38 € + 103,50 € = 1.321,88 €