OBSERVATORIO DEL TRABAJO AUTÓNOMO Y LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

FUNDECO
FUNDACIÓN DE COMERCIO PARA LA INTEGRACIÓN SOCIAL Y EL DESARROLLO ECONÓMICO

Economía para quienes trabajan, producen y pagan las facturas

N.º 1· 30 de noviembre de 2026

Una publicación de FUNDECO, Fundación de Comercio y la PYME para la Integración Social y el Desarrollo Económico.
Centro de Estudios del Trabajo Autónomo y de la Pequeña y Mediana Empresa.

Cuánto cuesta contratar y qué trabajo estamos creando

Una contratación tiene dos lados de la mesa

Calcular bien el coste de incorporar a alguien es una responsabilidad empresarial. Conocer la retribución, la jornada y las condiciones del puesto es un derecho de quien va a trabajar. Mezclar esas dos conversaciones produce ofertas confusas, presupuestos incompletos y expectativas que se descubren demasiado tarde.

Esta semana vamos a ordenar las cantidades y a mirar el puesto que hay detrás. Una empresa necesita recursos para sostenerlo; una persona necesita condiciones que pueda conocer antes de aceptar. Mejorar la productividad puede ampliar el margen de negociación, pero no decide por sí solo cómo se reparte. Ahí intervienen derechos, convenios, organización y acuerdos.

Seguimos a una pequeña distribuidora que prepara pedidos tarde y quiere incorporar a alguien al almacén. Antes de publicar una oferta, intentará averiguar qué causa los retrasos, cuánto costaría el puesto y qué necesita saber la persona que llegue. La cuenta parte de 21.000 euros brutos anuales como hipótesis. La ficha del puesto se va completando a medida que aparecen preguntas.

FUNDECO
FUNDACIÓN DEL COMERCIO PARA LA INTEGRACIÓN SOCIAL Y EL DESARROLLO ECONÓMICO

En este número

Sección	Página
LA MIRADA CLARA · Qué haría falta para contratar	2
TRABAJAR · El puesto que se ofrece y el que se acaba haciendo	3
DERECHO EN CLARO · El convenio y la conversación con la asesoría	4
EL SEÑOR DEL EXCEL · Presupuesto y escenarios	5–6
EL TALLER · Caso resuelto, ficha y primer mes	7–9
EL AUTÓNOMO CANSADO · Se busca alguien que sepa lo que queremos decir	10

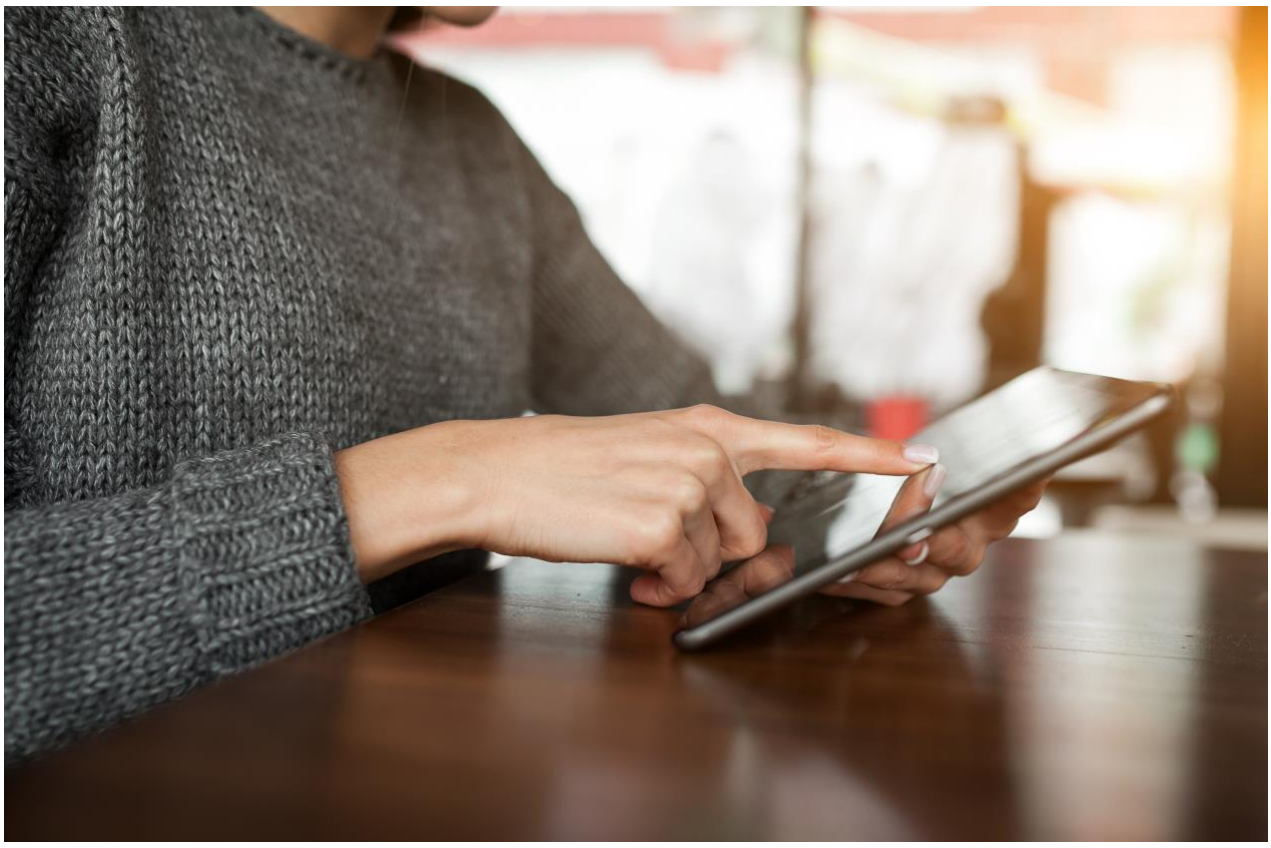


LA MIRADA CLARA

Qué haría falta para contratar

Antes de abrir un puesto, pruebe a describir el problema con un día de trabajo delante.

En una empresa pequeña, la primera contratación suele vivirse como un salto. A veces es exactamente lo que hace falta. Otras veces es la forma que adopta un problema de organización: demasiadas tareas sin orden, una persona que no llega a todo, un proceso que se repite porque nadie lo ha rediseñado. Distinguir un caso del otro es lo primero que hay que hacer, y casi nunca se hace.



Una semana en el almacén

En nuestra distribuidora, el titular prepara pedidos por la mañana, atiende a los clientes y autoriza las sustituciones cuando falta mercancía. Los pedidos salen tarde. La primera explicación es que faltan manos. Cuando el equipo apunta una semana de incidencias, descubre que algunos paquetes se quedan en la mesa porque falta una autorización y otros vuelven a abrirse porque las existencias del programa no coinciden con las del almacén.

El equipo prueba a registrar las faltas al principio de la mañana y acuerda quién puede resolver una sustitución. Eso elimina parte de las esperas. Queda una carga estable de preparación y embalaje que sigue absorbiendo horas del titular y deja poco margen para atender consultas. Ahora puede describir qué trabajo incorporaría al puesto y qué decisiones seguirá tomando él.

Qué apoyo cambia la decisión

Una ayuda a la contratación puede facilitar la entrada. En una empresa de este tamaño también importa tener a quién preguntar antes de ofertar. La asesoría puede revisar el convenio y las condiciones. Un servicio de acompañamiento puede ayudar a calcular el coste anual y a preparar la formación inicial. El equipo necesita tiempo para participar, porque conoce los retrasos que nunca llegan al presupuesto.

Si en seis meses quiere saber si acertó, la empresa debería poder mirar qué pedidos salen a tiempo, cuántos se rehacen, qué carga ha dejado de recaer en la misma persona y cómo se cumple el horario pactado. Esas preguntas sirven también cuando decide reorganizar el trabajo con el personal que ya tiene.



TRABAJAR

El puesto que se ofrece y el que se acaba haciendo

Una oferta puede describir un salario con precisión y dejar el trabajo casi sin definir. “Apoyo en administración y atención al público” admite muchas jornadas distintas: atender llamadas, gestionar cobros, preparar pedidos o cubrir ausencias. Cuando esas tareas no se ordenan, la persona que llega termina negociando cada día qué es prioritario.

La incertidumbre tiene efectos en ambos lados. Quien dirige espera que la incorporación le quite carga; quien empieza necesita instrucciones, acceso a información y una referencia para resolver incidencias. Si todo se trata como sentido común, el aprendizaje acaba dependiendo de adivinar expectativas.



Qué va primero a las diez

La distribuidora prepara el envío que recoge el transportista a media mañana. A las diez llegan a la vez un correo de un cliente que pide corregir su dirección y una alerta de que faltan cuatro unidades. Si la persona nueva tiene que resolver las dos cosas, necesita saber cuánto tiempo tiene, qué puede decidir y quién responde cuando una sustitución cambia el pedido.

Lo que dice la oferta	Lo que hay que acordar
Preparar y embalar pedidos	Qué ruta sale primero, cómo se verifica el contenido y quién confirma el cierre.
Atender consultas por correo	Qué consultas puede resolver y a quién pasa devoluciones, descuentos y reclamaciones.
Revisar existencias	Cómo se registra una diferencia y quién autoriza el ajuste.

Medir también el trabajo que recibe a la persona

En la primera semana, el responsable de operaciones acompaña un turno de preparación y enseña el recorrido de un pedido completo. Si falta acceso al programa o hay una instrucción contradictoria, se registra como una incidencia de la incorporación. En la segunda semana revisan juntos qué puede resolver la persona y en qué situaciones todavía necesita respaldo.

En la cuarta semana cuentan los pedidos que salen a tiempo y los que hubo que rehacer. Preguntan también cuánto tiempo se pierde esperando decisiones y si el trabajo cabe en el horario. Esas observaciones permiten corregir lo que organiza la empresa y acordar criterios con quien hace el trabajo.



DERECHO EN CLARO

El mínimo y el convenio

En 2026, el salario mínimo interprofesional general para la jornada legal completa es de 1.221 euros al mes, con un mínimo de 17.094 euros anuales. La cifra de 21.000 euros del ejemplo es un supuesto de presupuesto. Antes de publicar esa oferta hay que identificar el convenio, las funciones, el grupo profesional, la jornada y los conceptos salariales que correspondan.

Lleve a la asesoría la ficha del almacén. Incluya quién fija el horario, quién organiza las prioridades y quién aporta los medios. Esas condiciones ayudan a identificar la relación de trabajo y a revisar la modalidad contractual. La denominación que se ponga en un documento es solo una parte de esa comprobación.

Seis preguntas para la asesoría

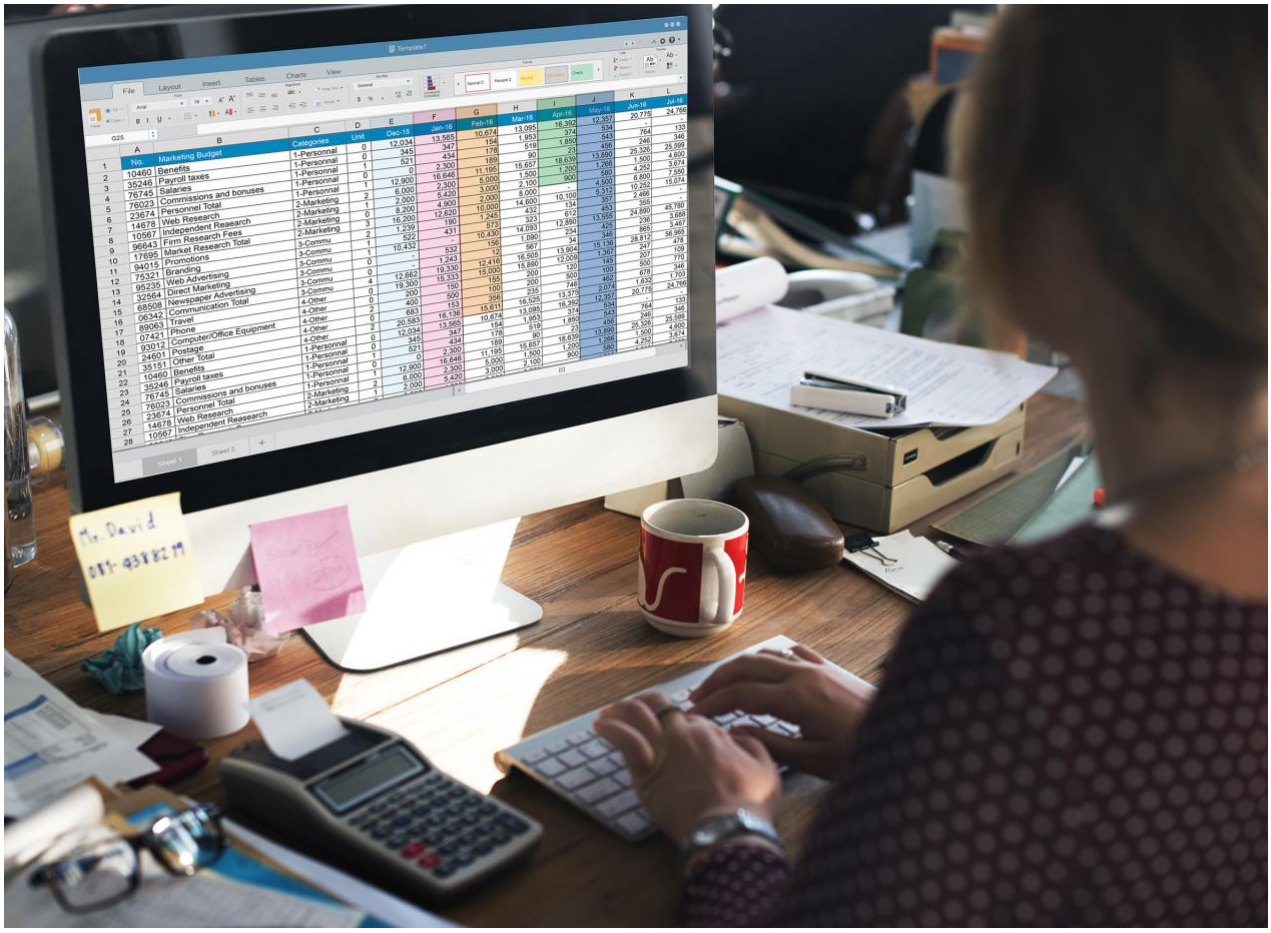
Materia	Qué necesitamos aclarar
Convenio y grupo	¿Qué convenio resulta aplicable y en qué grupo encajan las funciones reales?
Contrato	¿Qué modalidad encaja con la necesidad y cómo se documentan sus condiciones?
Retribución y cotización	¿Qué salario, complementos, pagas, base y tipos debemos presupuestar?
Ayudas	¿Qué requisitos, compromisos y calendario acompañan a una posible ayuda?
Antes de empezar	¿Qué actuaciones de alta y prevención hay que preparar y cómo se registrará la jornada?
Documentación	¿Qué debe quedar por escrito y qué se entregará a la persona contratada?

Cómo cerrar la consulta

Pida una respuesta que pueda trasladar a la ficha del puesto y al presupuesto. Si quedan dudas sobre horario, convenio o salario, anote la comprobación pendiente, quién la hará y cuándo. La ficha del caso de la página 7 deja visibles esas decisiones.

EL SEÑOR DEL EXCEL

El presupuesto del primer año



En el segundo trimestre de 2026, el INE situó el coste laboral medio en 3.388,15 euros por trabajador y mes. De ellos, 2.512,68 euros correspondían a coste salarial y 875,47 a otros costes. La media reúne empresas y puestos distintos. La distribuidora calcula su presupuesto con las condiciones de su propio caso.

Construyamos un supuesto distinto: jornada completa, contrato indefinido, salario bruto anual de 21.000 euros y base anual de cotización igual a ese bruto, dentro de los límites aplicables al puesto supuesto. Sin bonificaciones, horas extraordinarias ni otras peculiaridades. No es una nómina simulada válida para cualquier puesto.

Para el ejemplo aplicamos los tipos empresariales generales de 2026: contingencias comunes 23,60 %, desempleo 5,50 %, FOGASA 0,20 %, formación 0,60 % y MEI 0,75 %. Suman 30,65 %. Añadimos una prima ilustrativa de accidentes y enfermedades profesionales del 1,50 %: deberá sustituirse por la tarifa que realmente corresponda.

Concepto del supuesto	Operación	Importe anual
Salario bruto	1.500 € por 14 pagas	21.000,00 €
Cotizaciones empresariales indicadas	21.000 × 30,65 %	6.436,50 €
Contingencias profesionales supuestas	21.000 × 1,50 %	315,00 €
Coste laboral del supuesto	Suma de las tres filas	27.751,50 €
Equipo, formación y selección	Presupuesto adicional supuesto	1.100,00 €
Presupuesto total del primer año	Coste laboral más incorporación	28.851,50 €

Del presupuesto al calendario

Dividir el coste laboral entre doce da una media de 2.312,63 euros al mes. En tesorería hay que situar las catorce pagas y las liquidaciones en sus fechas. Reserve también los 1.100 euros estimados para selección, formación y equipo allí donde se desembolsen.

En el bruto ya están incluidas las cantidades que se descontarán a la persona trabajadora en concepto de cotización y, cuando proceda, retención de IRPF. Para pasar del bruto al neto hacen falta esas deducciones. En el presupuesto de la empresa se añade al bruto su propia cotización.

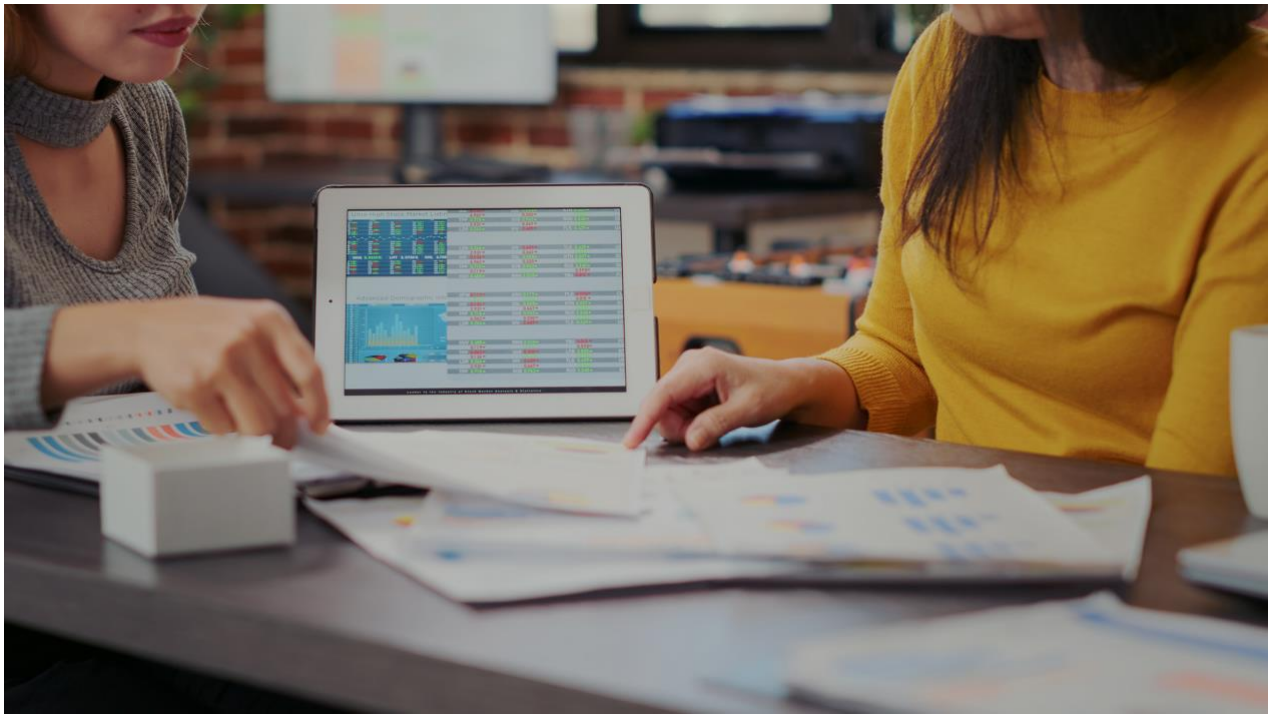
EL SEÑOR DEL EXCEL

Qué cambia si cambia la cuenta

Mantengamos la prima profesional ilustrativa del 1,50 % y los 1.100 euros de incorporación. Cada 1.000 euros brutos adicionales elevan el coste laboral anual estimado en 1.321,50 euros con las mismas bases y tipos. Los importes son escenarios de presupuesto. La asesoría debe verificar qué retribución y bases corresponden al puesto.

Bruto	Coste laboral	Total primer año	Ventas adicionales al 30 %
19.000 €	25.108,50 €	26.208,50 €	87.361,67 €
21.000 €	27.751,50 €	28.851,50 €	96.171,67 €
23.000 €	30.394,50 €	31.494,50 €	104.981,67 €

Con 21.000 euros de bruto, pasar de una prima profesional ilustrativa del 1 % al 3 % mueve el presupuesto del primer año de 28.746,50 a 29.166,50 euros. La prima efectiva la determina la tarifa aplicable. Esta comparación sirve para identificar cuánto depende la cuenta de ese dato.



Cuánto habría que facturar

Si cada euro adicional vendido deja 30 céntimos de margen de contribución, para cubrir 28.851,50 euros hacen falta aproximadamente 96.172 euros de ventas adicionales en doce meses. La operación es dividir el coste entre 0,30. Al 25 % de margen subiría a 115.406 euros. Al 35 % bajaría a unos 82.433 euros.

El almacén también espera reducir devoluciones y liberar horas del titular. Si se pueden medir esos efectos, incorpórelos con datos propios y compruebe que no se cuenta dos veces el mismo beneficio. Un pedido recuperado puede estar ya dentro de las ventas adicionales. Una hora liberada tiene un efecto económico cuando se sabe qué puede hacerse con ella.

Antes de comprometer la fecha de incorporación, sitúe cuándo entrará el dinero de esos pedidos. Durante el aprendizaje la empresa ya paga el puesto y parte de los cobros puede entrar semanas después. Esta es la cuenta de caja que acompaña al presupuesto anual.



EL TALLER

La ficha de la distribuidora

Un caso ficticio, rellenado antes de cerrar la oferta.

Campo	Decisión de la distribuidora
Para qué se abre el puesto	Reducir los pedidos que pierden su ruta y recuperar tiempo del titular para resolver incidencias comerciales.
Funciones	Preparar y embalar pedidos, responder consultas sobre envíos y registrar diferencias de existencias. Contabilidad y compras quedan a cargo del equipo actual.
Prioridad y autonomía	Primero, los pedidos de la siguiente recogida. La persona registra faltas y propone alternativas. Operaciones valida sustituciones y ajustes de existencias.
Jornada y lugar	Jornada completa, de lunes a viernes, en el almacén. Horario concreto, pausas y distribución pendientes de cerrar antes de publicar.
Referencia y medios	Responsable de operaciones. Acceso al programa, instrucciones de preparación y medios del puesto por comprobar antes del primer día.
Convenio y salario	Convenio, grupo y modalidad pendientes de confirmar. Hipótesis de 21.000 € brutos anuales en 14 pagas.
Presupuesto	27.751,50 € de coste laboral más 1.100 € de incorporación. Revisar con la base y la tarifa aplicables.
Primer mes	Primera semana con acompañamiento. Revisiones a los 15 y 30 días con datos de pedidos, incidencias y carga de trabajo.

La decisión que falta

Queda acordar el horario real de la recogida y quién cubre las consultas cuando coinciden con el cierre de la ruta. El titular pide a operaciones que lo pruebe con el calendario de una semana. En paralelo, traslada la ficha a la asesoría para que confirme las condiciones que deberá reflejar la oferta.

EL TALLER · FICHA EDITABLE

Ficha de mi próximo puesto

Rellene las celdas en Word o imprima esta página.

Complete la ficha con quien dirigirá el trabajo. Marque para revisión cualquier dato que todavía no pueda comunicar a la persona candidata.

Campo	Acuerdo o dato pendiente
Necesidad que cubre y resultado esperado	
Tres funciones y orden de prioridad	
Jornada, horario, lugar y medios	
Convenio, grupo y modalidad	
Bruto anual, pagas y complementos	
Coste laboral y gastos de incorporación	
Responsable, formación y primera revisión	

Antes de publicar

Pendiente de comprobar, persona responsable y fecha

_____

EL TALLER

La conversación y el primer mes

En la entrevista, recorra una mañana real en el almacén. Explique la hora de recogida, la prioridad si hay tareas simultáneas y a quién se pide ayuda ante una incidencia. Después concrete el horario, la retribución y las condiciones del puesto. Deje tiempo para que la otra persona pueda decidir qué necesita saber antes de aceptar.

Tres preguntas para abrir la conversación

“Cuando ha tenido dos tareas urgentes a la vez, ¿qué información le ha ayudado a ordenar el trabajo?”. “¿Qué tendría que enseñarle alguien para que pueda preparar el primer envío?”. “¿Qué necesita aclarar de las condiciones que acabamos de revisar?”. Use las respuestas para entender cómo se incorporaría la persona y qué debe preparar la empresa.

Qué revisar durante la incorporación

Momento	Qué hace la empresa	Qué comprueban juntos
Antes del día 1	Prepara accesos, medios, horario y persona de referencia.	La persona sabe dónde presentarse, a qué hora y con quién.
Primera semana	Acompaña una ruta y reserva tiempo para preguntas.	Qué preparación puede realizar y dónde necesita apoyo.
Día 15	Revisa dos pedidos con incidencia y un día con carga alta.	Quién resuelve cada excepción y cuánto se espera.
Día 30	Compara retrasos y pedidos rehechos con el punto de partida.	Qué cambió en la carga, si cabe en la jornada y qué ajuste se acuerda.

Deje por escrito un acuerdo después de cada conversación. «Operaciones comprobará las diferencias de inventario antes de las diez durante dos semanas» da al equipo una actuación que podrá revisar. Si salen más pedidos, pero se acumulan correcciones o se alarga el cierre, incorpore esos datos a la revisión del puesto.



EL AUTÓNOMO CANSADO

Se busca alguien que sepa lo que queremos decir



En esta escena imaginaria he preparado una oferta: "*Buscamos persona dinámica, polivalente, comprometida y con ganas de crecer*". Después me he sentado a escribir qué hará el martes a las diez y he descubierto que el martes a las diez todavía lo tengo que organizar yo.

He quitado "dinámica". No porque quiera a nadie inmóvil, sino porque necesitaba sitio para explicar el horario. También he cambiado "salario según valía" por una cantidad y unas condiciones. La oferta ha perdido misterio. Creo que eso ayuda a contratar.

Hoy he escrito tres funciones. La tercera era "y lo que vaya surgiendo". La he tachado, aunque me ha costado: ahí vivía todo lo que no sabía explicar. Ahora toca escribir qué es exactamente "lo que vaya surgiendo". Sospecho que serán tres funciones más.

He enseñado el anuncio a la persona que prepara los pedidos conmigo. Ha leído "autonomía para resolver incidencias" y me ha preguntado si eso incluye cambiar una referencia sin llamarme. Le he dicho que depende. Me ha pedido que escriba de qué. Me parece que acabamos de empezar a redactar el puesto.

Próximo número

Una empresa puede acabar el mes con dinero y quedarse corta dos semanas antes. En el próximo número veremos qué documentos conviene llevar a una conversación con el banco y cómo preparar una previsión de caja propia.