

MUESTRA GRATUITA

Contratar sin improvisar

Cómo incorporar personal, calcular su costo y organizar el trabajo desde el primer día

PERFIL



INCORPORACIÓN



ORGANIZACIÓN



Una selección del contenido del ebook

Cr. Ignacio R. Manissero

BIBLIOTECA EMPRESARIAL

ANTES DE COMPRAR

Probá el método con una vacante

Esta muestra contiene extractos del ebook completo y una ficha para empezar.

Buscás alguien, aparece un sueldo que parece pagable y la urgencia empuja a cerrar. Pero una incorporación también necesita un puesto definido, recursos para aprender y condiciones verificadas antes de empezar. Esa es la pregunta que trabaja este libro: qué debe preparar la empresa para que la contratación tenga sentido.

En las próximas páginas vas a conocer el caso ficticio Delta Mantenimiento, separar bruto, neto y costo, calcular una base anual y observar un modo de entrevistar con evidencia. También encontrarás controles previos de ingreso, dos ejercicios resueltos y una ficha completable.

El caso no es un testimonio. Todos los nombres, importes, porcentajes y horas son supuestos. Las tasas del 26% y 3% no son alícuotas legales recomendadas. El presupuesto representa un año completo con salario constante; no liquida haberes ni determina convenio, categoría o jornada.

Para probarlo. Elegí un puesto de tu empresa y completá la ficha al final. Si todavía no podés describir un resultado o una fuente de costo, marcá la pregunta pendiente. Esa información es parte de la decisión, no un detalle que deba ocultarse.

El pack completo continúa con doce capítulos, un Excel de diez hojas, tres fichas completables y seis modelos operativos en Word. No promete contrataciones perfectas ni decisiones automáticas. Organiza el trabajo para que vos y tus asesores puedan revisar las condiciones con datos.

LEÉ CON ESTA PREGUNTA

¿Qué estoy dando por supuesto sobre el puesto, su costo y el tiempo que llevará aprenderlo?

APERTURA

El sueldo que parecía alcanzar

La cifra de la oferta era sólo una parte de la decisión.

María dirige Delta Mantenimiento, una empresa ficticia que atiende equipos de clientes comerciales. El teléfono suena, las órdenes esperan y dos técnicos dedican tiempo a buscar materiales. Alguien propone incorporar una persona más. La conversación empieza y termina en una pregunta: cuánto habría que pagarle por mes.

El primer número es \$1.200.000 de remuneración bruta. María lo compara con el dinero del banco y cree que puede sostenerlo. Todavía no consideró contribuciones, cobertura de riesgos, herramientas, sueldo anual complementario ni el tiempo necesario para enseñar. Tampoco está claro si hace falta otro técnico o alguien que ordene la preparación de los trabajos.

Durante dos semanas separan demoras por falta de materiales, datos incompletos y tareas técnicas pendientes. Descubren que sumar un técnico sin corregir la preparación podría sumar espera. Definen una función de apoyo operativo con entregables concretos y un supervisor que acompañará el aprendizaje.

Al completar el presupuesto didáctico, la salida ordinaria mensual asciende a \$1.618.000 y el costo mensual normalizado a \$1.767.000. La diferencia no es un recargo arbitrario: se puede reconstruir concepto por concepto. La incorporación requiere además \$650.000 entre búsqueda, equipo y capacitación externa.

A capacidad estable, el trabajo adicional podría aportar \$1.920.000 mensuales antes del costo del puesto. Parece suficiente. Pero los primeros meses tienen aprendizaje: la contribución anual prevista llega a \$21.312.000 frente a un costo de primer año de \$21.854.000. La cuenta deja de ser una comparación entre un sueldo y una venta.

La decisión no queda resuelta por una planilla. Puede haber razones de servicio o continuidad para avanzar. Lo importante es reconocer cuánto financiamiento exige la transición, qué demanda sostiene la expectativa y qué debe aprender la nueva persona. Vamos a seguir ese recorrido sin prometer una contratación perfecta.

PREGUNTA DE ARRANQUE

¿Estás buscando a alguien para realizar un trabajo definido o para compensar todo lo que hoy no está organizado?

01 · DEFINIR LA NECESIDAD

Primero, qué trabajo falta

La sensación de estar desbordado no mide por sí sola una vacante.

Antes de buscar personas, observá el trabajo. Elegí un período que incluya actividad habitual y anotá qué entra, qué se termina, qué se demora y por qué. No se trata de vigilar cada minuto. Se trata de entender si el atraso nace de un volumen sostenido, una ausencia, un cuello de botella o tareas que podrían dejar de hacerse.

Separá demanda de capacidad. La demanda puede expresarse en pedidos, visitas, piezas, expedientes o atención de clientes. La capacidad necesita horas útiles y condiciones de ejecución. Si faltan materiales o autorizaciones, tener a alguien disponible no equivale a poder terminar el trabajo. Registrá la causa de las esperas antes de convertirlas en necesidad de personal.

Compará al menos dos lecturas. Una foto de la semana más intensa puede exagerar la necesidad permanente; un promedio puede ocultar un horario crítico. Un comercio puede tener capacidad suficiente en el mes y carecer de cobertura en una franja. Una industria puede acumular atrasos porque todas las órdenes se liberan el mismo día.

Describí el costo de no resolver: pedidos que no se aceptan, horas adicionales realmente pagadas, incumplimientos o sobrecarga persistente. No transformes toda incomodidad en dinero perdido. Si una venta no está confirmada, registrala como oportunidad, no como ingreso seguro que financiará el sueldo.

El resultado de esta etapa es una hipótesis verificable: “Necesitamos preparar veinte órdenes semanales que hoy llegan incompletas”, no “necesitamos alguien proactivo”. La primera frase permite decidir qué observar; la segunda sólo expresa un deseo.

Evidencia	Qué permite distinguir
Volumen por semana y franja	Necesidad recurrente frente a un pico aislado
Atraso y causa registrada	Falta de capacidad frente a falta de información
Tareas que requieren habilitación	Trabajo transferible frente a funciones reservadas
Consecuencia de esperar	Urgencia real y prioridades de la incorporación

03 · CALCULAR EL COSTO

Bruto, neto y costo no son lo mismo

Una misma contratación tiene varias cifras y cada una responde a una pregunta distinta.

La remuneración bruta es el punto de partida del presupuesto salarial. El neto que recibe la persona resulta de aplicar los descuentos que correspondan. El costo del empleador incorpora además conceptos a su cargo y otros recursos necesarios para que el trabajo exista. Mezclar estas tres cifras produce comparaciones que parecen económicas, pero no lo son.

Para entender la diferencia, usá una identidad simple. En un ejemplo ficticio, si de \$1.200.000 brutos se descuentan \$200.000, la persona recibe \$1.000.000. Los \$200.000 retenidos no desaparecen: el empleador los ingresa al destinatario correspondiente. No se suman otra vez al bruto como un nuevo costo salarial.

Las contribuciones a cargo del empleador son distintas de esas retenciones. Se agregan al costo sobre las bases aplicables. No existe un porcentaje universal que vuelva correcta cualquier estimación: hay conceptos, bases, condiciones y regímenes que requieren revisión profesional. La planilla usa tasas agregadas solamente como hipótesis de presupuesto.

Separá cobertura de riesgos, importes fijos, conceptos convencionales y gastos operativos. Si un presupuesto ya incluye una cobertura, no la vuelvas a sumar en otra línea. Si el proveedor cotiza un componente variable y otro fijo, registrá ambos sin esconderlos en un porcentaje que nadie puede explicar.

Para hacer una oferta, especificá qué cifra se comunica y con qué condiciones. No prometas un neto a partir de una resta estimada que todavía no se revisó. La ficha de costo debería permitir reconstruir quién confirmó cada concepto, con qué documento y para qué período.

Cifra	Uso en la decisión
Bruto	Base salarial de referencia
Neto estimado	Importe de bolsillo sujeto a descuentos verificados
Costo del empleador	Bruto más conceptos a su cargo y recursos del puesto
Salida de caja	Pagos ubicados en sus fechas reales

03 · CALCULAR EL COSTO

Construir el costo completo

Un total confiable necesita componentes que no se superpongan.

Armá el presupuesto en cuatro capas: costo ordinario, conceptos periódicos, puesta en marcha y recursos internos. La primera reúne remuneración, cargos patronales, riesgos del trabajo y gastos recurrentes. La segunda incorpora conceptos que no se pagan todos los meses. La tercera reúne erogaciones de ingreso. La cuarta muestra tiempo del equipo que se utilizará para acompañar.

En el caso, los supuestos son \$1.200.000 de bruto, 26% de contribuciones agregadas, 3% de componente variable de riesgos, \$10.000 fijos y \$60.000 de soporte mensual. El total ordinario es \$1.618.000. Las tasas no representan legislación, convenio ni cotización real: sirven para mostrar la mecánica y deben reemplazarse.

El SAC anual bruto se estima en \$1.200.000 para un año completo de remuneración constante. Se agregan \$348.000 de cargas supuestas sobre ese concepto. Otros adicionales anuales se presupuestan en \$240.000, incluyendo sólo diferenciales o reemplazos no cubiertos por las doce remuneraciones. El costo recurrente anual llega a \$21.204.000.

Dividir ese importe por doce produce un costo mensual normalizado de \$1.767.000. Es útil para comparar alternativas con la misma base temporal. No es una cuota, un recibo de sueldo ni la transferencia que habrá que realizar cada mes. También deja fuera los \$650.000 iniciales y el costo de oportunidad del tutor, que se muestran separados.

La planilla permite cambiar estos componentes. Antes de usar un resultado, revisá si la estimación incluye obligaciones específicas, beneficios válidos o costos omitidos. Los ceros del modelo no prueban que un concepto no corresponda: pueden señalar simplemente que todavía no fue relevado.

CUENTA DEL CASO

$\$1.618.000 \times 12 + \$1.548.000 \text{ de SAC y cargas} + \$240.000 \text{ adicionales} = \$21.204.000$ recurrentes por año.

04 · PRESUPUESTAR LA INCORPORACIÓN

Cuánto trabajo tendría que sostener el puesto

El punto de equilibrio depende de la contribución, no de toda la venta.

Para evaluar capacidad adicional, estimá cuánto aporta una unidad después de sus costos variables, antes del costo del nuevo puesto. Puede ser una hora de servicio, una orden o una unidad vendida. Usar el precio de venta completo como si estuviera disponible para pagar salarios ignora materiales, comisiones y otros costos de cumplir la operación.

En el caso, una hora útil adicional aporta \$15.000. El costo mensual normalizado es \$1.767.000. La división da 117,8 horas por mes para cubrir ese costo bajo los supuestos elegidos. No es una productividad mínima impuesta al trabajador ni una tarifa laboral: es una condición económica del proyecto.

La capacidad estable prevista es de 128 horas útiles, después de descontar 32 horas de otras actividades de una base de planificación de 160. A \$15.000 por hora, aporta \$1.920.000. Quedan \$153.000 antes de costos no contemplados, impuestos del negocio y otras variaciones. La diferencia es estrecha; no autoriza a tratar la demanda como asegurada.

Comprabá si existe trabajo para esas horas y si puede convertirse en cobros. Liberar tiempo de un técnico no equivale a venderlo; venderlo no equivale a cobrarlo; cobrar una factura no equivale a conservar todo su importe como contribución. Cada paso necesita evidencia y evita contar dos veces el mismo beneficio.

También se contrata para cuidar servicio, seguridad o continuidad. No fuerces un ingreso ficticio para justificar esas razones. Presentá por separado el motivo operativo, la financiación disponible y el criterio con el que se revisará la decisión. Un beneficio importante puede no ser una venta incremental medible.

SENSIBILIDAD DEL CASO

Con 112 horas útiles y la misma contribución de \$15.000, el aporte baja a \$1.680.000. El costo normalizado no se cubre: faltan \$87.000 por mes.

05 · BUSCAR Y ENTREVISTAR

Hacer preguntas comparables

La entrevista sirve para obtener evidencia, no para adivinar personalidades.

Prepará una guía antes de conversar. Elegí pocas competencias relevantes y formulá preguntas vinculadas con hechos o situaciones del puesto. OPM describe la entrevista estructurada como un método que mantiene preguntas y criterios de evaluación consistentes entre candidatos [1]. La adaptación práctica de este libro no es un test validado ni una herramienta automática de selección.

Para organización, pedí un ejemplo de tareas simultáneas: qué recibió la persona, cómo priorizó, qué hizo y qué ocurrió. Para registro, preguntá cómo detectó una diferencia y qué dejó documentado. Si la experiencia es limitada, usá una situación hipotética sencilla y ofrecé la misma información a todos.

Escuchá la explicación y diferenciá acciones propias de resultados del equipo. “Resolvimos todos los pedidos” no dice quién hizo qué. Una repregunta útil es qué dato revisó, a quién consultó y qué alternativa descartó. No necesitás interrogar de forma hostil: necesitás reconstruir una decisión.

Anotá evidencia concreta inmediatamente después. “Describió una verificación de cantidad y un registro de la diferencia” sirve más que “parece responsable”. Separá lo observado de lo inferido y lo que todavía falta comprobar. Una respuesta fluida no reemplaza conocimiento técnico ni una duda inicial demuestra incapacidad.

Mantené el foco en el puesto y evitá preguntas sobre atributos protegidos o vida privada ajena al trabajo. Acordá condiciones de accesibilidad cuando sean necesarias. El objetivo es que la persona pueda mostrar lo que sabe en condiciones comparables, no medir su tolerancia a una conversación incómoda.

Competencia del puesto	Pregunta de ejemplo
Priorizar	¿Cómo ordenaste tareas con dos vencimientos simultáneos?
Registrar	¿Qué hiciste cuando una cantidad no coincidía?
Consultar	¿Qué información pedirías antes de confirmar esta orden?
Aprender	¿Cómo comprobaste que habías entendido un proceso nuevo?

06 · DECIDIR Y PREPARAR EL INGRESO

Antes de que empiece a trabajar

Una lista de control no reemplaza los trámites, pero permite saber quién debe completarlos.

Asigná cada requisito a una persona y pedí evidencia de cumplimiento. En materia registral, ARCA distingue el plazo del alta según las tareas: para las comprendidas en el Anexo I de la RG 2988/10, hasta el comienzo efectivo; para el resto, hasta el día inmediato anterior inclusive [3]. Organizá la información con anticipación y verificá el caso antes de permitir el inicio.

Confirmá cobertura de riesgos del trabajo y demás seguros que correspondan. La SRT describe obligaciones de afiliación o autoaseguro, información de riesgos, capacitación y provisión de elementos de protección [5]. No supongas que enviar un correo a un asesor acredita por sí solo una cobertura activa.

El examen preocupacional, conforme a la Resolución SRT 37/2010, es previo al inicio y responsabilidad del empleador, sin perjuicio de convenir su realización con la ART [6]. Su gestión corresponde a profesionales y canales autorizados. En el tablero general registrá el cumplimiento requerido, no resultados clínicos ni diagnósticos.

Completá la revisión de convenio, categoría, remuneración, jornada, modalidad, datos de liquidación y documentación aplicable. Sumá permisos técnicos cuando la tarea los requiera. Los regímenes especiales, beneficios contributivos o fondos específicos necesitan confirmación: el modelo no los calcula ni presume que correspondan.

La hoja Ingreso distingue controles críticos de tareas organizativas. Una alerta de pendiente exige revisión; una marca de completado no concede autorización legal. La decisión de iniciar debe estar a cargo de responsables que hayan comprobado documentación, seguridad y condiciones efectivas, no de un color en una celda.

Frente de control	Evidencia mínima a confirmar
Registración y encuadre	Datos revisados y constancia que corresponda
Salud y seguridad	Gestión preocupacional, cobertura y preparación segura
Condiciones ofrecidas	Versión validada y aceptación documentada
Operación	Puesto, herramientas, responsable y agenda de ingreso

DOS EJERCICIOS RESUELTOS

Probá las dos cuentas básicas

Ejemplos ficticios. El resultado de una división no reemplaza la revisión del puesto.

Ejercicio 1. Bruto y neto. Una remuneración ficticia de \$1.200.000 tiene descuentos al trabajador por \$200.000. Los conceptos patronales adicionales suman \$358.000. ¿Cuánto recibe la persona y cuál es la suma salarial más cargos patronales, sin otros gastos? ¿Corresponde volver a agregar los descuentos al bruto?

Respuesta. Neto: \$1.000.000. Bruto más conceptos patronales: \$1.558.000. Los \$200.000 descontados ya están dentro de los \$1.200.000 brutos: se destinan a terceros, pero no son un segundo costo por encima del bruto. Las fechas de pago de cada componente se revisan por separado.

Ejercicio 5. Punto de equilibrio. El costo mensual normalizado es \$1.767.000 y cada hora útil adicional aporta \$15.000 antes de ese costo. ¿Cuántas horas hacen falta? ¿Qué ocurre si sólo pueden sostenerse 112 horas?

Respuesta. $\$1.767.000 / \$15.000 = 117,8$ horas. Con 112 horas, la contribución es \$1.680.000 y queda una diferencia negativa de \$87.000. Esto describe el proyecto bajo supuestos, no un mínimo de rendimiento laboral que pueda imponerse sin contexto.

Antes de aplicar. Los cargos y los importes son didácticos. Reemplazalos por datos confirmados de tu empresa y verificá que la capacidad útil tenga demanda real. Los capítulos completos muestran el calendario, los recursos de ingreso y la curva de aprendizaje.

FICHA 1 · COMPLETABLE

Definir antes de buscar

Completá los campos en un lector compatible o imprimí la ficha. No realiza cálculos.

Convertí la urgencia en una necesidad que puedas explicar. No incluyas datos sensibles de personas; esta ficha describe el puesto.

Empresa, rol propuesto, fecha y responsable**Necesidad y evidencia: volumen, demora y causas observadas****Resultados esperados, tareas y límites de autoridad****Requisitos necesarios y conocimientos que se enseñarán****Supervisor, tutor y capacidad disponible para acompañar****Alternativas evaluadas y decisión pendiente de aprobación**

CONTINUÁ CON EL PACK COMPLETO

Definí el puesto antes de incorporar

Contratar sin improvisar · Cr. Ignacio R. Manissero

Ebook completo. 52 páginas, doce capítulos, caso Delta Mantenimiento, ocho ejercicios con respuestas, glosario, fuentes enlazadas e índice navegable.

Planilla Excel. Diez hojas para definir un puesto, presupuestar un año completo, comparar seis escenarios, organizar veinte candidaturas codificadas, treinta controles de ingreso, treinta acciones y trece semanas de seguimiento. Sin macros, liquidación de sueldos ni selección automática.

Cuaderno PDF. Tres fichas con 18 campos completables para definir la necesidad, preparar presupuesto e ingreso y revisar los primeros meses.

Seis modelos en Word. Solicitud de vacante, entrevista y simulación, aprobación de presupuesto, lista previa de ingreso, plan de 30/60/90 días y registro de seguimiento.

El material está dirigido a dueños y responsables de pymes. Es educativo y no incluye asesoramiento individual, contratos, altas, liquidaciones ni garantías de contratación o resultado económico. El producto es digital: no se envía un ejemplar físico.

VER EL PACK EN LA TIENDA DE ESTUDIO MANISSERO

Buscá el título «Contratar sin improvisar». El enlace lleva a la tienda general. Los números de fuente entre corchetes en esta muestra son enlaces a documentación oficial. Revisión editorial: septiembre de 2026.

ANTES DE LA PRÓXIMA BÚSQUEDA

Una necesidad clara, un presupuesto verificable y un ingreso preparado. Ese es el recorrido que completa el pack.

Contratar sin improvisar

Cr. Ignacio R. Manissero

Nota sobre elaboración y responsabilidad:

Esta publicación fue desarrollada con asistencia de herramientas de inteligencia artificial en distintas etapas de investigación, estructuración y redacción. La selección temática, el enfoque, la revisión y la versión final del contenido se encuentran bajo responsabilidad del autor.

El contenido tiene fines exclusivamente informativos y educativos. No constituye asesoramiento contable, impositivo, legal, financiero ni profesional aplicable a situaciones particulares. La normativa, criterios y circunstancias pueden modificarse, por lo que se recomienda verificar su vigencia y obtener asesoramiento profesional antes de adoptar decisiones basadas en este material.