Comunidad de Madrid

+emprendimiento
+oportunidades
COMUNIDAD DE MADRID

CÓMO GESTIONAR NÓMINAS Y SEGUROS SOCIALES

Gestión empresarial

Comunidad de Madrid | CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, HACIENDA Y EMPLEO

ceaje Confederación Española Jóvenes Empresarios

GOBIERNO DE ESPAÑA | MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL

SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL SEPE

PRIMERO

GRACIAS

POR SEGUIR ESTE PROYECTO

+Emprendimiento +Oportunidades Comunidad de Madrid es un proyecto que tiene como finalidad impulsar el emprendimiento, la digitalización y la mejora de la competitividad de los pequeños negocios de la región.

El programa incluye acciones de **asesoramiento, información, formación, sensibilización y divulgación** en materia de emprendimiento y desarrollo empresarial, contribuyendo a la **transformación productiva hacia una economía digital y sostenible** y al fortalecimiento de las competencias profesionales del tejido empresarial madrileño. El programa, en su conjunto, no solo persigue el fortalecimiento del tejido productivo mediante el fomento del autoempleo y la economía social, sino que también constituyen una herramienta estratégica de cohesión territorial y de equilibrio en el desarrollo regional, con un enfoque explícito hacia la igualdad de oportunidades en zonas menos favorecidas, especialmente en los **pequeños municipios y entornos rurales**.

En el marco del convenio regulador del proyecto se desarrollan diferentes herramientas para apoyar a las personas emprendedoras, autónomos y microempresas de la Comunidad de Madrid: **vídeos explicativos**, **guías interactivas**, una **herramienta digital con píldoras formativas**, una **aplicación web para la evaluación de competencias** y un **portal multiplataforma** que reúne estos y otros recursos del programa.

Las **guías interactivas** forman parte de esta línea de trabajo y están diseñadas para ofrecer contenidos prácticos, accesibles y aplicados, orientados a la **mejora de la competitividad, la digitalización, el emprendimiento y la gestión empresarial**. A través de estos materiales se pretende **apoyar la consolidación de los negocios existentes y facilitar nuevas oportunidades de emprendimiento** en la Comunidad de Madrid.

Por ello, les presentamos la guía: **“Cómo gestionar nóminas y seguros sociales”.**



ÍNDICE

CAPÍTULO 1. LA NÓMINA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y CUMPLIMIENTO 6

1.1. QUÉ ES UNA NÓMINA Y POR QUÉ IMPORTA 7

1.2. FUNCIONES PRÁCTICAS DENTRO DE UNA PYME 7

1.3. QUÉ DOCUMENTOS SOSTIENEN LA NÓMINA 7

1.4. CÓMO LEER UNA NÓMINA CON CRITERIO DE REVISIÓN 8

CAPÍTULO 2. INFORMACIÓN PREVIA IMPRESCINDIBLE ANTES DE CALCULAR 9

2.1. CONVENIO COLECTIVO, CATEGORÍA Y GRUPO DE COTIZACIÓN 10

2.2. CONTRATO, JORNADA Y CALENDARIO LABORAL 10

2.3. VARIABLES DEL MES E INCIDENCIAS QUE DEBEN RECOGERSE 10

2.4. DATOS FISCALES Y SITUACIÓN PERSONAL 11

CAPÍTULO 3. ESTRUCTURA DE LA NÓMINA: CÓMO INTERPRETAR CADA BLOQUE 12

3.1. ENCABEZADO Y DATOS IDENTIFICATIVOS 13

3.2. DEVENGOS: QUÉ HA GENERADO DERECHO DE COBRO 13

3.3. DEDUCCIONES: QUÉ SE DESCUENTA Y POR QUÉ 13

3.4. BASES, LÍQUIDO Y VALIDACIÓN FINAL 14

CAPÍTULO 4. SALARIO Y RETRIBUCIONES: CÓMO ORDENAR LA POLÍTICA SALARIAL 15

4.1. SALARIO BASE Y COMPLEMENTOS SALARIALES 16

4.2. RETRIBUCIONES VARIABLES Y HORAS EXTRAORDINARIAS 16

4.3. PAGAS EXTRAORDINARIAS, MEJORAS VOLUNTARIAS Y SALARIO EN ESPECIE 16

4.4. CONCEPTOS EXTRASALARIALES Y SU ADECUADA SEPARACIÓN 17

CAPÍTULO 5. COTIZACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL: ENTENDER LA LÓGICA DEL CÁLCULO 18

5.1. QUÉ INTEGRA LA BASE DE COTIZACIÓN 19

5.2. CONTINGENCIAS Y TIPOS DE COTIZACIÓN 19

5.3. PARTICULARIDADES QUE ALTERAN EL CÁLCULO 19

5.4. CÓMO REVISAR LA COTIZACIÓN SIN PERDERSE EN LA TÉCNICA 20

CAPÍTULO 6. RETENCIONES E IRPF: CÓMO EVITAR DISTORSIONES EN EL SALARIO NETO 21

6.1. QUÉ REPRESENTA LA RETENCIÓN EN LA NÓMINA 22

6.2. EL PAPEL DEL MODELO 145 22

6.3. REGULARIZACIONES DURANTE EL EJERCICIO 22

6.4. CÓMO COMUNICAR EL IRPF CON CLARIDAD 23

CAPÍTULO 7. SEGUROS SOCIALES Y CIRCUITOS OFICIALES: DEL CÁLCULO AL CIERRE MENSUAL 24
7.1. SISTEMA RED Y ENTORNO OPERATIVO 25
7.2. RLC, RNT Y OTROS DOCUMENTOS DE CONTROL 25
7.3. PLAZOS, FORMA DE PAGO Y CONTROL DE TESORERÍA 25
7.4. ARCHIVO Y REVISIÓN POSTERIOR 26
CAPÍTULO 8. DEL SALARIO NETO AL COSTE TOTAL: LEER EL EMPLEO EN TÉRMINOS ECONÓMICOS 27
8.1. SALARIO NETO, SALARIO BRUTO Y COSTE EMPRESARIAL 28
8.2. CÓMO ESTIMAR EL COSTE REAL DE UN PUESTO 28
8.3. USO DEL COSTE LABORAL EN DECISIONES DE NEGOCIO 28
8.4. INDICADORES SIMPLES PARA UNA PYME 29
CAPÍTULO 9. INCIDENCIAS HABITUALES QUE ALTERAN LA NÓMINA Y LA COTIZACIÓN 30
9.1. INCAPACIDAD TEMPORAL, AUSENCIAS Y PERMISOS 31
9.2. VACACIONES, FESTIVOS Y DISTRIBUCIÓN DE JORNADA 31
9.3. ATRASOS, REGULARIZACIONES Y VARIABLES ACUMULADAS 31
9.4. ANTICIPOS, EMBARGOS Y FINIQUITOS 32
CAPÍTULO 10. BONIFICACIONES, REDUCCIONES E INCENTIVOS: AHORRAR CON CRITERIO Y SIN PERDER CONTROL 33
10.1. CUÁNDO MERECE LA PENA REVISAR INCENTIVOS 34
10.2. VERIFICACIÓN DE REQUISITOS Y DOCUMENTACIÓN 34
10.3. SEGUIMIENTO DURANTE LA VIGENCIA DEL INCENTIVO 34
10.4. EVALUAR EL AHORRO SIN PERDER LA VISIÓN GLOBAL 35
CAPÍTULO 11. PROCEDIMIENTO MENSUAL, ARCHIVO Y DIGITALIZACIÓN PARA PEQUEÑAS EMPRESAS 36
11.1. CALENDARIO MENSUAL DE TRABAJO 37
11.2. ROLES, RESPONSABILIDADES Y RESPALDO 37
11.3. ARCHIVO DIGITAL Y PROTECCIÓN DE DATOS 37
11.4. INDICADORES DE MEJORA CONTINUA 38
CAPÍTULO 12. CASO PRÁCTICO INTEGRAL Y PLAN DE ACCIÓN PARA LOS PRÓXIMOS 90 DÍAS 39
12.1. SITUACIÓN DE PARTIDA DEL CASO 40
12.2. DESARROLLO RESUMIDO DEL CIERRE MENSUAL 40
12.3. QUÉ ENSEÑANZAS DEJA EL CASO 40
12.4. PLAN DE ACCIÓN A 90 DÍAS 41
TABLA DE EJEMPLO RESUMIDO DEL CASO PRÁCTICO 42
ANEXO A. LISTA MENSUAL DE COMPROBACIÓN 42

ANEXO B. CARPETA DOCUMENTAL RECOMENDADA **42**

ANEXO C. FICHA BÁSICA DE RECOGIDA DE DATOS POR PERSONA TRABAJADORA **42**

ANEXO D. GLOSARIO DE TÉRMINOS CLAVE **43**

ANEXO E. TIPOS DE COTIZACIÓN DE REFERENCIA DEL RÉGIMEN GENERAL (ABRIL DE 2026) **43**

ANEXO F. RECURSOS INTERACTIVOS RECOMENDADOS **43**

ANEXO G. AUTOEVALUACIÓN FINAL **45**

ANEXO H. PLANTILLA DETALLADA DE REVISIÓN DE NÓMINA INDIVIDUAL **45**

ANEXO I. CALENDARIO RECOMENDADO DE CIERRE MENSUAL **45**

ANEXO J. PREGUNTAS FRECUENTES DE PYMES Y MICROEMPRESAS **46**

¿Debe la empresa entender la nómina si ya trabaja con una asesoría? 46

¿Qué error es más costoso: pagar mal o cotizar mal? 46

¿Es recomendable explicar la nómina a la plantilla? 46

¿Conviene tener una política retributiva por escrito aunque la empresa sea pequeña? 46

¿Qué pasa si una incidencia llega fuera de plazo? 47

¿Con qué frecuencia conviene revisar el convenio colectivo? 47

¿Es mala señal que cambie el IRPF en mitad del año? 47

¿Qué documento debería poder localizar una pyme en menos de dos minutos? 47

¿Qué indicador ofrece una mejora rápida del proceso? 47

¿Cuándo conviene pedir apoyo especializado? 47

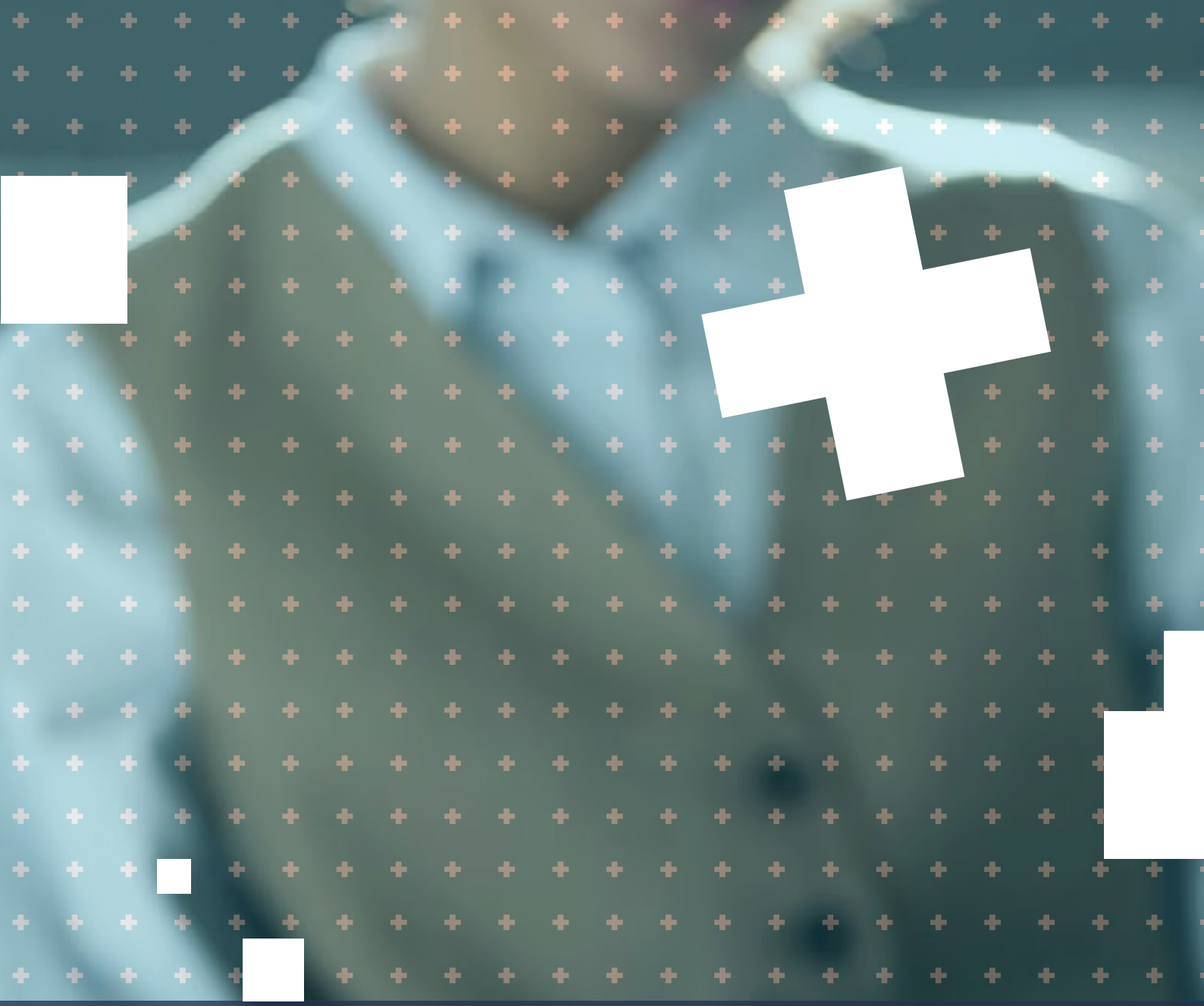
ANEXO K. MATRIZ DE ERRORES FRECUENTES Y MEDIDAS PREVENTIVAS **48**

ANEXO L. GUION ÚTIL PARA TRABAJAR CON ASESORÍA LABORAL EXTERNA **48**

ANEXO M. PLAN DE IMPLANTACIÓN EN 12 SEMANAS **49**

ANEXO N. MODELO BREVE DE COMUNICACIÓN INTERNA DE INCIDENCIAS **50**

ANEXO O. CUADRO DE MANDO TRIMESTRAL MÍNIMO **50**



CAPÍTULO 1. LA NÓMINA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y CUMPLIMIENTO

En muchas pequeñas empresas la nómina se percibe únicamente como el documento que se entrega al final del mes para justificar el pago del salario. Sin embargo, su alcance es mucho mayor. La nómina es al mismo tiempo un comprobante retributivo, una pieza esencial para la cotización a la Seguridad Social, una base para determinadas obligaciones fiscales y una fuente de información clave para la gestión interna del negocio.

Comprender esta doble dimensión, administrativa y estratégica, ayuda a evitar errores frecuentes. Cuando la dirección interpreta la nómina solo como un trámite, tiende a delegarla por completo sin establecer controles mínimos. En cambio, cuando la empresa la entiende como una herramienta de gestión, puede detectar incoherencias, anticipar tensiones de tesorería y comunicar con mayor transparencia las condiciones económicas a la plantilla.

- Acredita el pago del salario y su composición.
- Conecta la relación laboral con la Seguridad Social y con Hacienda.
- Permite estimar el coste real del personal y no solo el salario neto.
- Funciona como documento de consulta ante dudas o incidencias.

1.1. Qué es una nómina y por qué importa

La nómina recoge el detalle de la retribución devengada por la persona trabajadora en un periodo determinado, así como las deducciones practicadas y el líquido a percibir. En ella confluyen datos contractuales, salariales, fiscales y de cotización. Por eso debe leerse como una síntesis del vínculo laboral y no como un simple recibo.

Desde el punto de vista empresarial, la nómina acredita que el salario se ha calculado conforme al convenio, al contrato y a las incidencias del periodo. Desde la perspectiva de la persona trabajadora, permite verificar si se han aplicado correctamente los conceptos retributivos, el tipo de retención de IRPF, la cotización y cualquier ajuste puntual. Esta función de transparencia es particularmente importante en entornos donde una misma persona asume varias tareas de administración.

1.2. Funciones prácticas dentro de una pyme

Una nómina bien revisada sirve para más cosas que para ordenar una transferencia. Permite comprobar si el coste salarial previsto coincide con el coste real, si las incidencias de jornada se han incorporado correctamente, si las pagas extraordinarias siguen el criterio pactado y si el negocio está preparado para afrontar el cierre mensual sin ajustes de última hora. También facilita responder a preguntas habituales de la plantilla sin improvisaciones.

Además, la información acumulada en las nóminas constituye una base útil para elaborar presupuestos, analizar márgenes y calcular escenarios de contratación. Una pyme que conoce con precisión su coste laboral puede decidir con más fundamento si conviene reforzar un equipo, redistribuir funciones o negociar una política retributiva diferente.

1.3. Qué documentos sostienen la nómina

La nómina no nace aislada. Se apoya en documentos previos y posteriores: contrato de trabajo, convenio colectivo aplicable, calendario laboral, registro horario cuando proceda, comunicación de datos al pagador mediante el modelo 145, justificantes de incidencias, partes de incapacidad temporal, certificados de bonificación y liquidaciones de cotización. Cuando alguno de estos elementos falla, el error se termina reflejando en la nómina o en los seguros sociales.

Por esta razón resulta recomendable que la empresa disponga de una carpeta laboral estructurada, ya sea digital o mixta, en la que cada trabajador tenga asociados sus documentos básicos y las evidencias del mes. Esta organización reduce el riesgo de rehacer cálculos porque faltan datos y mejora la respuesta ante inspecciones, auditorías o reclamaciones internas.

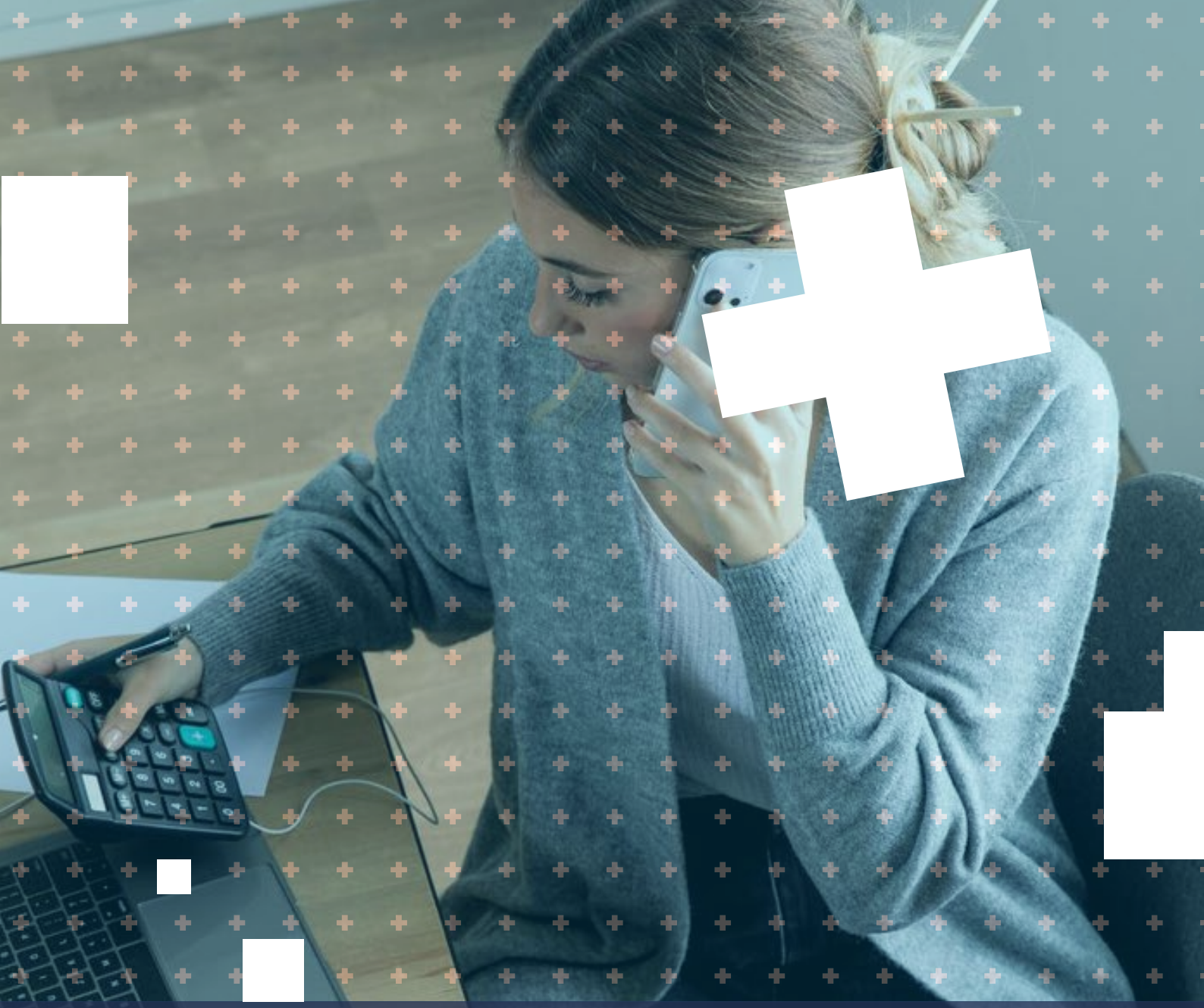
1.4. Cómo leer una nómina con criterio de revisión

Para una revisión rápida conviene seguir siempre el mismo orden: verificar encabezado y periodo, revisar los devengos, contrastar las deducciones, comprobar bases y líquido final, y finalmente relacionar el documento con la transferencia y con la liquidación mensual a la Seguridad Social. Esta secuencia reduce la posibilidad de pasar por alto un error porque obliga a mirar la nómina como un conjunto coherente.

El criterio de revisión no exige dominar toda la técnica laboral desde el primer día. Lo importante es adoptar una rutina. Cuando una empresa establece preguntas fijas —qué se ha pagado, por qué se ha deducido, qué se ha cotizado y cuánto ha costado realmente— la lectura de la nómina deja de ser intimidante y se convierte en una herramienta habitual de control.

Actividad interactiva 1. Radiografía de una nómina real
Seleccione una nómina reciente de su empresa o una plantilla modelo. Señale con un marcador o en formato digital las siguientes zonas: datos identificativos, conceptos salariales, deducciones, bases de cotización, tipo de IRPF y líquido a percibir. Después responda a tres preguntas: qué se ha pagado, qué se ha descontado y cuánto ha costado realmente a la empresa. Si no puede contestarlas con claridad, anote qué información le falta.

Lista de comprobación	Sí / No / Revisar
¿Dispone la empresa de un criterio fijo para revisar las nóminas?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿Se puede localizar fácilmente la documentación que da soporte a cada cálculo?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿La persona responsable distingue salario neto, salario bruto y coste empresarial?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar



CAPÍTULO 2. INFORMACIÓN PREVIA IMPRESCINDIBLE ANTES DE CALCULAR

Una de las causas más frecuentes de error no está en la hoja de cálculo ni en el programa de nóminas, sino antes: datos incompletos, convenio mal identificado, jornada mal configurada, conceptos salariales ambiguos o cambios personales no comunicados. La preparación del dato es, en realidad, el primer paso del cálculo correcto.

Cuanto más pequeña es la organización, más habitual resulta que esa preparación se haga de manera informal. Precisamente por ello conviene ordenar la fase previa y convertirla en una rutina. La empresa no necesita un procedimiento complejo; necesita uno claro, repetible y documentado.

- Convenio colectivo correcto y actualizado.
- Categoría profesional y grupo de cotización coherentes con el puesto.
- Contrato, jornada y calendario laboral verificados.
- Modelo 145 archivado y actualizado cuando proceda.
- Incidencias del mes cerradas con fecha y responsable.

2.1. Convenio colectivo, categoría y grupo de cotización

El convenio colectivo determina tablas salariales, complementos, pagas extraordinarias, pluses específicos, régimen de horas extraordinarias y muchas otras reglas que acaban impactando en la nómina. Por eso identificar correctamente el convenio aplicable es una decisión estructural. Un convenio incorrecto puede distorsionar desde el salario base hasta las vacaciones o la clasificación profesional.

A partir del convenio, la empresa debe asignar la categoría profesional y el grupo de cotización que correspondan. Estos elementos no son meros formalismos. Influyen en la base mínima aplicable, en la coherencia de la política retributiva y en la forma en que se interpretan las funciones del puesto. En pequeñas empresas es aconsejable revisar esta asignación cada vez que cambie el alcance real del trabajo desempeñado.

2.2. Contrato, jornada y calendario laboral

La jornada pactada, su distribución semanal y el calendario laboral anual condicionan de forma directa el cálculo salarial. Un contrato a tiempo parcial requiere una atención especial a las horas pactadas y, en su caso, a las complementarias. Del mismo modo, una jornada irregular o con turnos necesita evidencias claras que permitan justificar variables como nocturnidad, festivos o complementos por disponibilidad.

El calendario laboral debe estar alineado con los festivos aplicables, las vacaciones planificadas y los periodos de cierre del negocio. Si la empresa no dispone de un calendario claro, aumentan las incidencias discutibles: días no trabajados mal interpretados, errores en prorrateos o discrepancias sobre descansos. Una buena práctica consiste en revisar el calendario al inicio de año y actualizarlo cuando existan cambios organizativos.

2.3. Variables del mes e incidencias que deben recogerse

Antes del cierre mensual es necesario recopilar todas las incidencias que hayan tenido efecto económico o de cotización: horas extraordinarias, comisiones, ausencias, permisos retribuidos, bajas médicas, altas y bajas de contrato, anticipos, embargos, cambios de jornada, atrasos salariales o regularizaciones de IRPF. Si estos datos llegan tarde, la nómina nace desactualizada y el cierre se vuelve reactivo.

Para evitarlo, muchas pymes implantan una fecha interna de corte. Por ejemplo, el día 25 se cierra la recepción de incidencias ordinarias y solo se admiten ajustes extraordinarios justificados. Este pequeño hábito mejora la coordinación entre gerencia, administración, asesoría externa y responsables de equipo. También permite dejar constancia de quién comunicó cada dato y en qué fecha.

2.4. Datos fiscales y situación personal

El tipo de retención de IRPF depende, entre otros factores, del salario anual previsible y de la situación personal y familiar comunicada por la persona trabajadora. Por eso la empresa debe solicitar el modelo 145 al inicio de la relación laboral y promover su actualización cuando haya cambios relevantes, como nacimiento de hijos, modificación del estado civil o variación significativa de ingresos.

No conviene tratar este asunto como un simple trámite archivístico. Una retención mal configurada puede generar un impacto directo en el salario neto y posteriores regularizaciones. En términos de comunicación interna, es preferible explicar que la empresa aplica los datos declarados por la propia persona trabajadora y que cualquier cambio debe notificarse cuanto antes para evitar distorsiones en el resto del año.

Actividad interactiva 2. Ficha previa de cálculo
Prepare una ficha de un trabajador o trabajadora con cinco bloques: datos contractuales, conceptos salariales fijos, variables posibles, incidencias del mes y datos fiscales. Revise si la empresa tiene esa información dispersa en correos, mensajes o documentos sin estructura. El objetivo no es solo reunirla, sino decidir dónde quedará almacenada a partir de ahora.

Lista de comprobación	Sí / No / Revisar
¿Existe una fecha interna de cierre de incidencias?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿La empresa revisa el convenio cuando se actualizan tablas salariales?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿Se puede acreditar de dónde salen las variables del mes?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar



CAPÍTULO 3. ESTRUCTURA DE LA NÓMINA: CÓMO INTERPRETAR CADA BLOQUE

Una vez preparados los datos, el siguiente paso consiste en leer correctamente la estructura del documento. La nómina tiene un orden interno muy útil: primero identifica a las partes y el periodo, después muestra lo que se devenga, más tarde lo que se deduce y finalmente resume las bases de cotización y el líquido a percibir.

Aprender esta estructura es esencial tanto para quien calcula como para quien supervisa. La pyme no necesita memorizar todos los campos, pero sí saber qué función cumple cada bloque y qué preguntas debe formular ante un dato inesperado.

- Encabezado: identifica a las partes y el periodo.
- Devengos: explican lo que se cobra.
- Deducciones: explican lo que se descuenta.
- Bases y líquido: conectan el documento con el pago, la cotización y el IRPF.

3.1. Encabezado y datos identificativos

El encabezado incluye los datos de la empresa y de la persona trabajadora, así como el periodo de liquidación. En este punto se revisan elementos como razón social, NIF o CIF, código de cuenta de cotización, nombre, documento identificativo, antigüedad, categoría profesional, grupo de cotización y tipo de contrato. Un fallo aquí puede parecer menor, pero suele anticipar errores de fondo o problemas de trazabilidad.

También conviene comprobar que el periodo de liquidación se corresponde con el mes o intervalo real y que el documento no mezcla incidencias de periodos distintos sin explicación. Cuando existen atrasos, pagas extraordinarias o liquidaciones complementarias, la referencia temporal debe resultar inequívoca para evitar confusiones posteriores.

3.2. Devengos: qué ha generado derecho de cobro

Los devengos recogen todas las cantidades que la persona trabajadora ha generado en el periodo: salario base, complementos, prorrateo de pagas extraordinarias, horas extraordinarias, variables, mejoras voluntarias y, en su caso, salario en especie. Aquí interesa distinguir qué conceptos son salariales y cuáles pueden ser extrasalariales, porque no siempre reciben el mismo tratamiento en materia de cotización e IRPF.

En la práctica, este bloque debe leerse con dos preguntas. La primera es si los conceptos incluidos son los que realmente corresponden al puesto y a las incidencias del mes. La segunda es si su cuantía está bien justificada. Una empresa pequeña se beneficia mucho de tener una tabla interna de conceptos, con su definición y su criterio de aplicación, para evitar nombres ambiguos o usos cambiantes.

3.3. Deducciones: qué se descuenta y por qué

Las deducciones más habituales son la aportación de la persona trabajadora a la Seguridad Social y la retención de IRPF. No obstante, también pueden aparecer anticipos, embargos salariales, cuotas sindicales o ajustes autorizados. La clave consiste en que cada deducción responda a una base identificable y a una causa claramente comunicable.

Cuando el líquido a percibir cambia de forma notable respecto a meses anteriores, suele estar en este bloque la explicación. Por ello conviene comparar, no solo mirar en aislamiento. Una subida salarial puede quedar parcialmente neutralizada por un cambio en la retención; una baja médica puede modificar la base y afectar al neto; un anticipo puede generar la percepción errónea de que la nómina se ha calculado mal. El análisis contextual evita interpretaciones precipitadas.

3.4. Bases, líquido y validación final

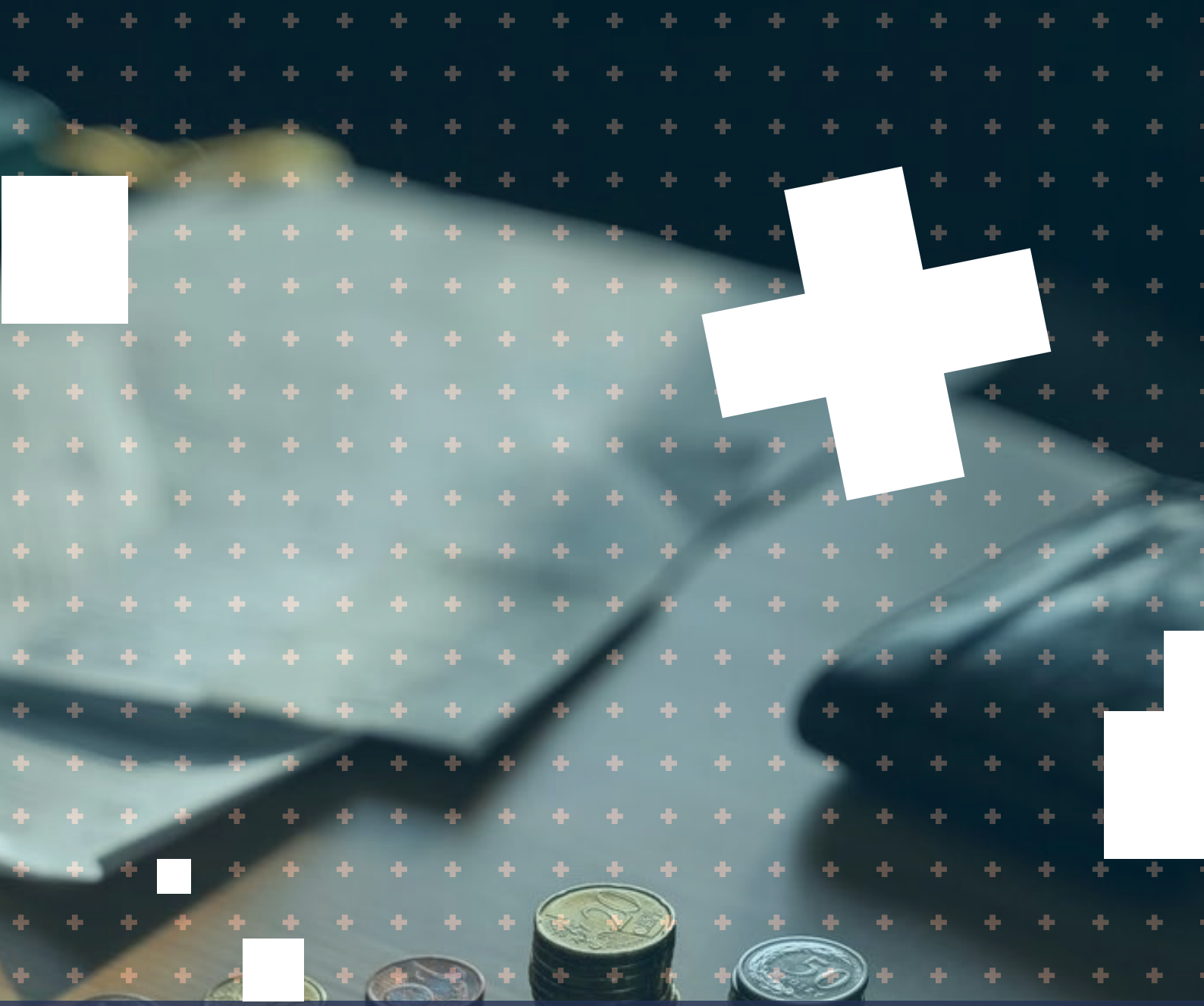
Al final de la nómina aparecen las bases de cotización y la base sujeta a IRPF, junto con el líquido a percibir. Este bloque resume el resultado del cálculo y permite conectar la nómina con los seguros sociales y con las obligaciones fiscales. Aunque para muchas personas sea la parte más técnica, es también la más útil para verificar coherencia.

Antes de dar una nómina por buena, la empresa debería comprobar al menos tres aspectos: que el líquido coincide con el pago previsto, que las bases son coherentes con los devengos y que cualquier ajuste especial está documentado. Esta verificación puede hacerse con una lista de comprobación breve, sin necesidad de revisar toda la teoría cada mes.

Actividad interactiva 3. Lectura guiada en cinco minutos
Tome una nómina y reserve cinco minutos para revisarla siguiendo este orden: encabezado, devengos, deducciones, bases, líquido. Marque con una señal los conceptos que entienda sin dificultad y con otra los que le generen dudas. Después elabore una breve nota explicativa para una persona de la plantilla: si no puede explicarlo en lenguaje claro, ese punto requiere una revisión adicional.

Lista de comprobación	Sí / No / Revisar
¿La empresa utiliza siempre la misma denominación para cada concepto?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿Las deducciones pueden justificarse con un dato previo?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿Existe una comprobación final antes de ordenar el pago?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar





CAPÍTULO 4. SALARIO Y RETRIBUCIONES: CÓMO ORDENAR LA POLÍTICA SALARIAL

En una pyme la política salarial suele crecer por acumulación: un plus que se añadió para atraer talento, una mejora voluntaria acordada en un momento concreto, una comisión vinculada a ventas, un complemento heredado de etapas anteriores o una práctica aceptada sin documentar. Esa evolución es comprensible, pero puede generar opacidad y dificultades de cálculo.

Por eso conviene ordenar los conceptos retributivos desde una perspectiva sencilla. No se trata de sofisticar la gestión, sino de identificar qué se paga, por qué se paga, con qué frecuencia y con qué tratamiento en nómina. Este ejercicio reduce errores y facilita comunicar la retribución de manera coherente.

- Defina cada concepto retributivo por escrito.
- Diferencie con claridad entre fijo, variable y extraordinario.
- Revise si las pagas extra están prorrateadas o no.
- Separe lo salarial de lo extrasalarial con criterio y evidencias.

4.1. Salario base y complementos salariales

El salario base es la retribución asociada a la categoría profesional según el convenio colectivo o el acuerdo que resulte aplicable. Sobre él suelen añadirse distintos complementos vinculados al puesto, a la persona trabajadora o a las condiciones de prestación del servicio. Entre los más habituales se encuentran la antigüedad, la responsabilidad, la disponibilidad, la nocturnidad, la turnicidad o determinados pluses de convenio.

La recomendación para una pyme es documentar cada complemento con una definición breve: qué retribuye, cuándo se aplica, si es fijo o variable y con qué soporte se justifica. Esta práctica ayuda a evitar que conceptos semejantes se usen de manera arbitraria o que una misma realidad se pague con nombres distintos según la persona o el mes.

4.2. Retribuciones variables y horas extraordinarias

Las retribuciones variables exigen una especial prudencia porque dependen de resultados, objetivos, ventas, productividad o circunstancias de producción. Su incorporación a la nómina debe apoyarse en criterios objetivos y previamente conocidos. Cuanto menos definido esté el sistema, mayor será la probabilidad de conflicto y menor la capacidad de la empresa para explicar por qué un mes el importe cambia.

Las horas extraordinarias, por su parte, requieren registro y justificación. No basta con saber que se trabajó más tiempo; conviene identificar el motivo, el número de horas, su autorización y su tratamiento económico o compensatorio. En pequeñas empresas, donde la flexibilidad suele ser alta, este control evita que la buena voluntad termine generando una práctica laboral difícil de sostener.

4.3. Pagas extraordinarias, mejoras voluntarias y salario en especie

Las pagas extraordinarias pueden abonarse en momentos específicos del año o prorratearse, siempre que el marco aplicable lo permita. La decisión debe estar clara y ser consistente, porque influye tanto en la percepción de la plantilla como en la forma de organizar tesorería y bases de cotización. Una pyme con tensiones periódicas de caja debe anticipar bien este impacto y no improvisarlo cuando llega junio o diciembre.

Junto a ello pueden existir mejoras voluntarias, seguros médicos, vales o el uso de determinados bienes o servicios. Cuando constituyen salario en especie, su valoración y sus límites deben tratarse con cuidado. La lógica práctica es sencilla: todo lo que forma parte de la retribución debe estar definido, valorado y explicado. La ausencia de definición es una fuente habitual de dudas y correcciones.

4.4. Conceptos extrasalariales y su adecuada separación

No todo lo que la empresa abona tiene la misma naturaleza. Algunas cantidades compensan gastos o situaciones concretas y, según el caso, pueden tener un tratamiento diferente. Para una gestión ordenada resulta fundamental separar de forma nítida lo salarial de lo extrasalarial y conservar las evidencias justificativas cuando sea necesario.

Desde una óptica de control, esta separación protege a la empresa en dos direcciones. Por un lado, evita sobrecostes o infracotizaciones involuntarias. Por otro, mejora la comprensión interna de la política retributiva. Cuando los conceptos están mezclados o mal nombrados, la nómina se vuelve opaca y cuesta defenderla tanto ante la plantilla como ante un tercero.

Actividad interactiva 4. Mapa salarial de su empresa
Elabore una tabla con las columnas "concepto", "naturaleza", "criterio de aplicación", "documento de soporte" y "aparece en todos los meses / solo cuando proceda". Rellénela con los conceptos que utilice su empresa. Esta actividad suele revelar duplicidades, denominaciones ambiguas o importes que se pagan por costumbre sin una definición escrita.

Lista de comprobación	Sí / No / Revisar
¿Cada complemento tiene una explicación entendible en una frase?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿La empresa podría justificar un variable ante una reclamación?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿Está claro el tratamiento de las pagas extraordinarias?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar



CAPÍTULO 5. COTIZACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL: ENTENDER LA LÓGICA DEL CÁLCULO

La cotización puede parecer la parte más técnica de la gestión laboral, pero su lógica es comprensible si se divide en pasos. Primero se determina la base de cotización; después se aplican los tipos correspondientes a cada contingencia; finalmente se distribuye el coste entre empresa y persona trabajadora. Conocer esta secuencia permite revisar con más seguridad los resultados del programa o de la asesoría.

Para una pyme, entender la cotización no significa sustituir al profesional especializado, sino poder validar si el cálculo parece razonable, detectar incoherencias y anticipar el impacto económico de determinadas decisiones de contratación o retribución.

- Base de cotización y salario bruto no siempre coinciden.
- La empresa asume una parte relevante del coste social del empleo.
- Los meses con incidencias deben tratarse como cierres especiales.
- La revisión puede hacerse por capas: nómina, documentos y coste.

5.1. Qué integra la base de cotización

La base de cotización se construye a partir de los conceptos retributivos sujetos a cotización, incorporando, cuando corresponde, la parte proporcional de las pagas extraordinarias. El primer aprendizaje práctico consiste en no identificar automáticamente salario bruto y base de cotización. Aunque a menudo se aproximan, no siempre coinciden exactamente porque intervienen reglas específicas y exclusiones concretas.

Cuando una pyme revisa la base, debe preguntarse qué conceptos del mes han tenido incidencia real en la cotización y si existe alguna particularidad: salario en especie, variables, atrasos, horas extraordinarias o conceptos no sujetos. Esta lectura evita errores de simplificación y mejora la capacidad de supervisión.

5.2. Contingencias y tipos de cotización

Las cotizaciones financian diferentes contingencias: comunes, profesionales, desempleo, formación profesional y Fondo de Garantía Salarial. En el Régimen General, a fecha de abril de 2026, continúan aplicándose como referencia general los tipos del 23,60 % a cargo de la empresa y 4,70 % a cargo de la persona trabajadora para contingencias comunes; 5,50 % y 1,55 % en desempleo para contratos indefinidos; 6,70 % y 1,60 % para determinados contratos temporales; 0,60 % y 0,10 % en formación profesional; y 0,20 % a cargo exclusivo de la empresa para FOGASA.

Más allá de memorizar porcentajes, lo útil es comprender que la empresa asume una parte sustancial del coste social del empleo. Esta realidad explica por qué el coste empresarial siempre supera el salario bruto y por qué una subida salarial no impacta solo en la transferencia al trabajador, sino también en la cuota social asociada.

5.3. Particularidades que alteran el cálculo

Las pagas extraordinarias no prorrateadas obligan a incorporar su prorrata a efectos de cotización; las horas extraordinarias tienen un tratamiento específico; algunas ausencias o bajas alteran bases y días cotizados; y determinados colectivos o contratos pueden beneficiarse de peculiaridades o bonificaciones. La consecuencia práctica es clara: cuando el mes se aparta de la normalidad, la revisión debe ser más intensa.

No es necesario que la pyme calcule manualmente todos los supuestos, pero sí que identifique cuándo el mes es “especial”. Un cierre con incapacidad temporal, atraso salarial o cambio de contrato exige mayor trazabilidad que un cierre ordinario. Etiquetar esos meses como excepcionales ayuda a no tratarlos con la misma ligereza que un mes estándar.

5.4. Cómo revisar la cotización sin perderse en la técnica

Un método sencillo de revisión consiste en comprobar tres capas. La primera es la coherencia interna de la nómina: devengos y bases deben tener sentido entre sí. La segunda es la coherencia documental: incidencias, jornada, contrato y convenio deben respaldar lo calculado. La tercera es la coherencia económica: el coste social resultante debe encajar con lo previsto para ese puesto o ese mes.

Cuando una de esas capas falla, conviene detener el proceso antes de enviar o validar seguros sociales. En la práctica, muchos errores no se detectan porque el equipo se centra en "sacar el cierre" a tiempo y no en verificar la calidad del dato. Una pyme gana mucho más revisando a tiempo que corrigiendo después con recargos o aclaraciones.

Actividad interactiva 5. Compruebe la lógica de la base
Seleccione un ejemplo mensual y liste por separado los conceptos salariales, las incidencias y la parte proporcional de pagas extraordinarias. Después pregúntese si la base de cotización que aparece en la nómina refleja esa realidad. No hace falta recalcular todo el mes: basta con identificar si el resultado "cuadra" con la composición salarial y con las incidencias producidas.

Recurso oficial recomendado **Bases y tipos de cotización:** https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/	

Lista de comprobación	**Sí / No / Revisar**
¿La empresa distingue cuándo un mes es ordinario y cuándo requiere revisión reforzada?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿Se puede explicar por qué el coste social sube o baja respecto al mes anterior?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿Los tipos de referencia se revisan cuando cambia la normativa?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar



CAPÍTULO 6. RETENCIONES E IRPF: CÓMO EVITAR DISTORSIONES EN EL SALARIO NETO

La retención de IRPF es una de las partes que más preguntas genera porque afecta de manera directa al salario neto y porque puede variar sin que cambie necesariamente el puesto o el salario base. Para gestionarla bien conviene comprender dos ideas: que la empresa actúa como retenedora y que el tipo aplicado depende de una estimación anual, no solo del mes aislado.

Cuando esta lógica no se explica, aparecen malentendidos frecuentes. Algunas personas interpretan la retención como un error de la empresa, cuando en realidad responde a la situación declarada, a la previsión retributiva del ejercicio o a una regularización obligada por un cambio de circunstancias. La transparencia aquí resulta especialmente importante.

- La retención es un pago a cuenta, no el impuesto final.
- El modelo 145 es una pieza básica de la trazabilidad fiscal.
- Las regularizaciones forman parte del funcionamiento normal del ejercicio.
- Una buena explicación evita conflictos por cambios en el salario neto.

6.1. Qué representa la retención en la nómina

La retención de IRPF es un pago a cuenta del impuesto sobre la renta que la empresa ingresa en Hacienda en nombre de la persona trabajadora. No equivale a la cuota final del impuesto, sino a una anticipación que después se regulariza en la declaración correspondiente. Esta idea es fundamental para interpretar por qué el tipo puede cambiar a lo largo del año.

En términos de gestión, la empresa debe entender que la retención influye de manera directa en el salario neto y en la percepción psicológica de la nómina. Dos nóminas con el mismo bruto pueden ofrecer líquidos distintos si cambia la situación familiar, el tipo de contrato o la previsión anual. Por ello conviene explicar el dato con pedagogía y no limitarse a trasladar el porcentaje.

6.2. El papel del modelo 145

El modelo 145 permite a la persona trabajadora comunicar a la empresa su situación personal y familiar a efectos de calcular correctamente la retención. Su valor práctico es enorme, porque constituye la base declarativa sobre la que la empresa opera. Sin este documento actualizado, la probabilidad de aplicar una retención desalineada con la realidad aumenta de forma significativa.

La buena práctica no consiste solo en archivar el modelo al inicio, sino en recordar que debe actualizarse cuando existan cambios relevantes. En pequeñas empresas funciona bien incorporar esta revisión a dos momentos fijos: el alta y una comprobación anual, además de cualquier cambio comunicado por la propia persona trabajadora.

6.3. Regularizaciones durante el ejercicio

Un incremento salarial, el cobro de variables, un cambio de jornada, una larga incapacidad temporal o una modificación de circunstancias familiares pueden obligar a regularizar el tipo de retención. Esto significa que la empresa debe recalcular el porcentaje para aproximarlo mejor a la realidad retributiva del ejercicio. Lejos de ser una anomalía, la regularización forma parte del funcionamiento ordinario del sistema.

La cuestión clave es documentar cuándo y por qué se produce. Si la empresa puede explicar que el cambio responde a una variación objetiva, la conversación con la plantilla será más sencilla y el cierre fiscal más sólido. Si, por el contrario, el ajuste aparece sin contexto, el aumento o la disminución del neto suele vivirse como un error difícil de entender.

6.4. Cómo comunicar el IRPF con claridad

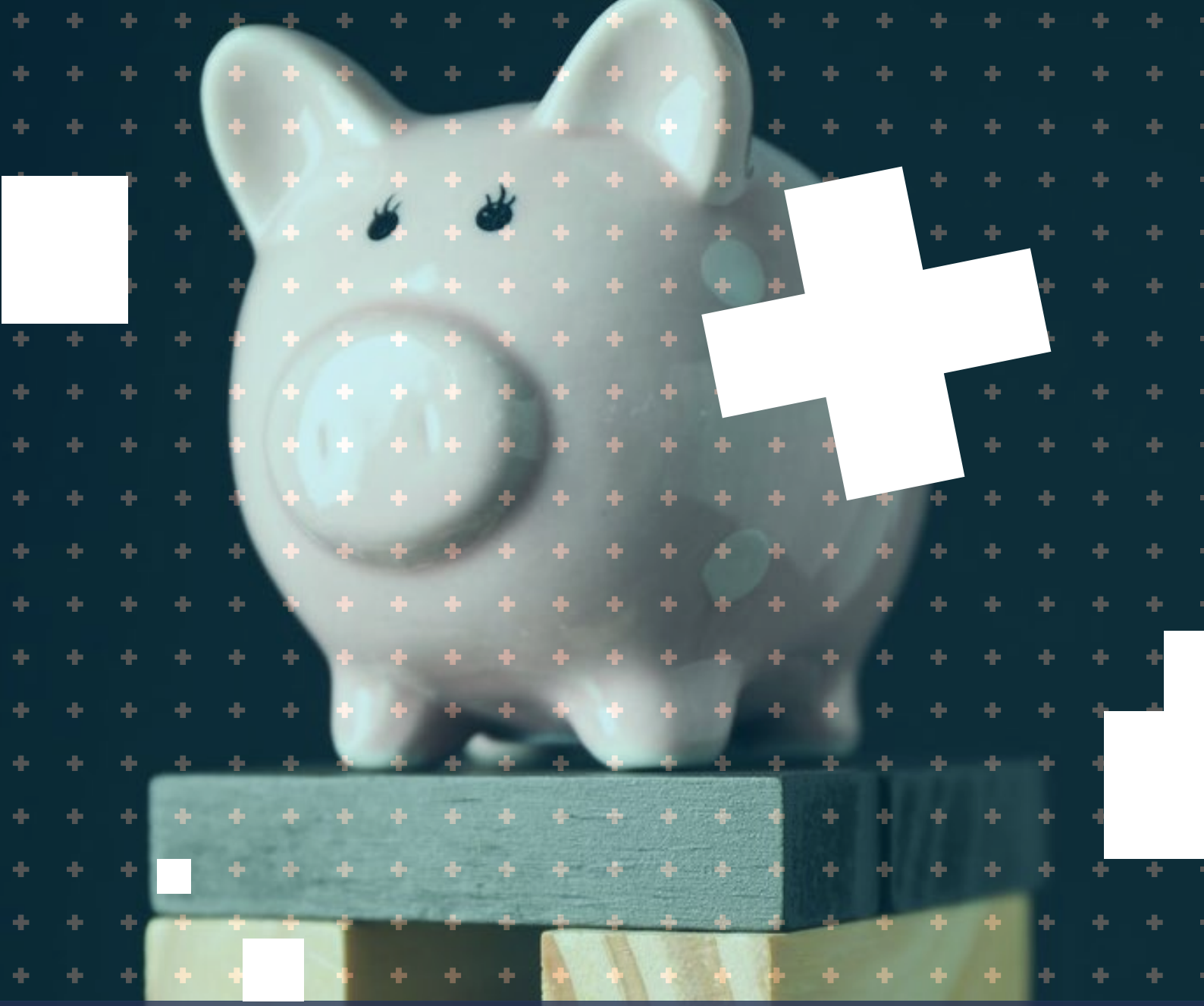
La comunicación interna sobre IRPF debe ser sencilla y prudente. No conviene prometer que un determinado tipo será "el definitivo" de todo el año, porque la propia realidad laboral puede alterarlo. Sí conviene explicar que el cálculo parte de una previsión, que la empresa aplica la normativa y los datos comunicados, y que cualquier cambio relevante debe notificarse cuanto antes.

En una pyme, este esfuerzo de explicación reduce tensiones innecesarias. También refuerza la percepción de profesionalidad administrativa. La nómina no tiene por qué convertirse en una clase de fiscalidad, pero sí debe ser comprensible en sus efectos principales para quien la recibe y para quien la supervisa.

Actividad interactiva 6. Simule una regularización
Piense en un caso sencillo: una persona con salario estable durante seis meses recibe después un complemento variable o cambia su jornada. Anote cómo cree que podría afectar ese cambio al IRPF y al salario neto. A continuación consulte el portal oficial de retenciones y compare su intuición con la lógica del sistema. La meta de esta actividad no es obtener un porcentaje exacto, sino entender por qué el neto puede moverse.

Recurso oficial recomendado
Modelo 145: https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/procedimientoini/G603.shtml
Escanee el código QR o utilice la URL para consultar el recurso durante la lectura o cuando vaya a revisar un caso real en su empresa.

Lista de comprobación	Sí / No / Revisar
¿Se solicita el modelo 145 al inicio de la relación laboral?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿Existe un recordatorio para actualizar datos personales relevantes?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿La empresa puede explicar con claridad una regularización?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar



CAPÍTULO 7. SEGUROS SOCIALES Y CIRCUITOS OFICIALES: DEL CÁLCULO AL CIERRE MENSUAL

El trabajo no termina cuando se emite la nómina. La gestión mensual se completa con la comunicación y liquidación de los seguros sociales a través de las herramientas oficiales de la Seguridad Social. Para una pyme, este paso es especialmente sensible porque combina plazos, validaciones técnicas, evidencias documentales y efectos económicos inmediatos en tesorería.
Conocer el circuito oficial no significa que la empresa tenga que gestionar por sí sola todas las operaciones, pero sí le permite supervisar mejor a su proveedor externo o a la persona encargada de administración. Saber qué documentos deben existir y qué función cumple cada uno reduce la dependencia ciega y mejora el control.

- El cierre mensual depende de la calidad del dato desde el origen.
- RLC y RNT son documentos clave para validar la liquidación.
- La tesorería debe anticipar el impacto de la cuota social.
- Archivar bien también sirve para revisar y mejorar procesos.

7.1. Sistema RED y entorno operativo

El Sistema RED es la plataforma de comunicación electrónica con la Seguridad Social utilizada para tramitar altas, bajas, variaciones de datos y determinados procesos de cotización y afiliación. En la práctica, muchas pequeñas empresas acceden a este entorno a través de una asesoría autorizada, aunque también pueden disponer de medios propios cuando cuentan con organización suficiente.

Lo importante, desde la perspectiva de la pyme, es saber que el cierre mensual no se limita a "pagar una cuota", sino que depende de un flujo de información que debe ser correcto desde el origen. Si las altas, bajas o variaciones no se comunican adecuadamente, el error se traslada después al cálculo y a la liquidación.

7.2. RLC, RNT y otros documentos de control

En la liquidación mensual destacan el RLC, que refleja el recibo de liquidación de cotizaciones, y el RNT, que muestra la relación nominal de personas trabajadoras y las bases aplicadas. Estos documentos son esenciales para cerrar el mes con trazabilidad. Permiten comprobar si lo calculado en nómina se ha trasladado correctamente al sistema y si existen diferencias que deban aclararse.

En empresas con cierta complejidad también conviene prestar atención a otros ficheros y comunicaciones vinculadas a conceptos retributivos o incidencias específicas. No hace falta dominar toda la terminología técnica para establecer un criterio útil: por cada cierre mensual debe poder localizarse la documentación que acredita qué se ha cotizado, por quién y sobre qué bases.

7.3. Plazos, forma de pago y control de tesorería

Los seguros sociales se presentan y abonan dentro del plazo oficial del mes siguiente al devengo, por lo que conviene integrar este calendario en la planificación financiera de la empresa. Un retraso no solo complica la operativa, sino que puede generar recargos y tensionar la relación con la asesoría o con las entidades financieras si el pago estaba domiciliado.

Para una pyme es útil trabajar con un mini calendario de cierre: fecha interna de recepción de incidencias, fecha de revisión de nóminas, fecha de validación de seguros sociales y fecha de comprobación del cargo. Este cuadro de mando tan sencillo mejora la previsión de tesorería y reduce la dependencia de la memoria individual.

7.4. Archivo y revisión posterior

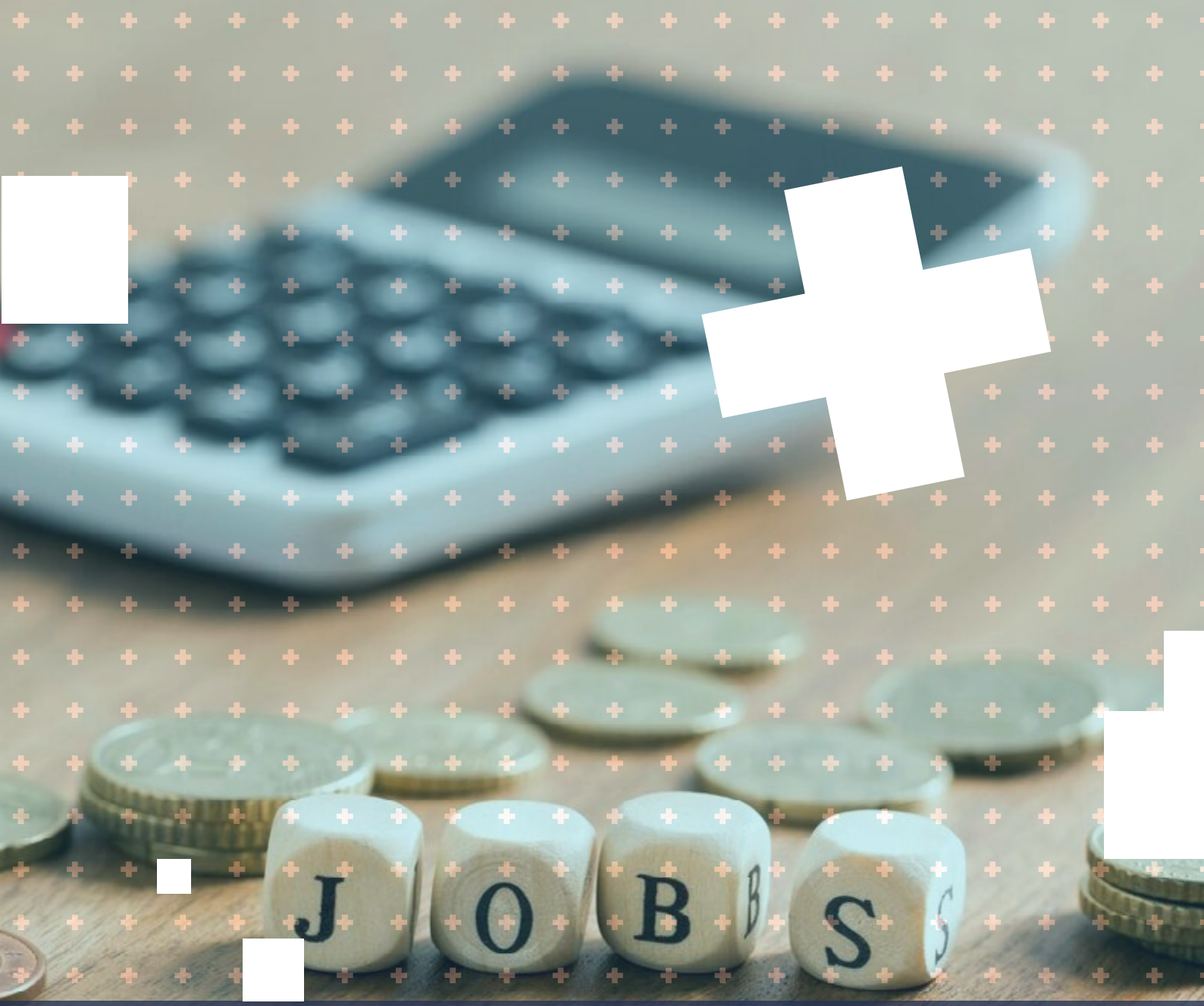
Una vez cerrado el mes, la empresa debe archivar las nóminas, justificantes de pago, RLC, RNT y cualquier soporte relevante de incidencias o ajustes. La utilidad de este archivo no es solo defensiva. También sirve para revisiones trimestrales, comprobaciones presupuestarias y análisis de tendencias: puestos cuyo coste aumenta, variables recurrentes o diferencias repetidas en determinadas categorías.

Una revisión posterior, aunque sea breve, aporta mucho valor. Por ejemplo, comparar las bases de un trimestre o revisar si el número de correcciones ha aumentado. Cuando la empresa utiliza el archivo no solo para guardar, sino para aprender, convierte la administración laboral en una palanca de mejora continua.

Actividad interactiva 7. Circuito mensual de cierre
Dibuje en una sola página el recorrido del mes en su empresa: quién comunica incidencias, quién prepara nóminas, quién valida, quién revisa RLC y RNT y quién controla el pago. Si alguna casilla no tiene responsable claro o depende solo de una persona sin respaldo, márquela como riesgo organizativo. El objetivo es visualizar el proceso y no darlo por supuesto.

Recurso oficial recomendado
Sistema RED: https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/InformacionUtil/5300/1490
Escanee el código QR o utilice la URL para consultar el recurso durante la lectura o cuando vaya a revisar un caso real en su empresa.

Lista de comprobación	Sí / No / Revisar
¿La empresa conserva RLC y RNT de cada periodo?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿Existe una comprobación del cargo bancario o de la domiciliación?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿Se revisan las diferencias antes de cerrar el mes?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar



CAPÍTULO 8. DEL SALARIO NETO AL COSTE TOTAL: LEER EL EMPLEO EN TÉRMINOS ECONÓMICOS

Una de las confusiones más habituales en la gestión de personal consiste en identificar el salario que recibe la persona trabajadora con el coste total que asume la empresa. La diferencia entre ambas magnitudes es fundamental para presupuestar bien, valorar nuevas contrataciones y analizar la rentabilidad real de determinados puestos.

Este capítulo propone un enfoque especialmente útil para pequeñas empresas: pasar de la mirada centrada en el neto o en el bruto mensual a una visión de coste completo, con especial atención al impacto de la cotización social, las pagas extraordinarias y las variables recurrentes.

- El neto no expresa el coste real del empleo.
- La ficha anual de coste ayuda a presupuestar y negociar con rigor.
- El coste laboral debe incorporarse a precios, márgenes y crecimiento.
- Un cuadro básico de indicadores ya aporta mucha claridad.

8.1. Salario neto, salario bruto y coste empresarial

El salario neto es la cantidad que finalmente recibe la persona trabajadora tras aplicar deducciones. El salario bruto recoge la retribución total antes de dichas deducciones. El coste empresarial añade, al menos, la cotización a cargo de la empresa y otros posibles costes asociados. Esta escalera conceptual debe quedar clara para no tomar decisiones sobre datos incompletos.

Cuando una pyme negocia o comunica retribuciones, conviene saber en qué peldaño está hablando. No es lo mismo prometer una mejora del neto que asumir un aumento del bruto o valorar el impacto completo en coste empresa. Cuanto más precisa sea esa distinción, menos margen habrá para malentendidos y decisiones financieramente desajustadas.

8.2. Cómo estimar el coste real de un puesto

La estimación del coste real parte del bruto anual previsible y añade la cotización empresarial, así como otros componentes recurrentes que convenga considerar: pagas extraordinarias, variables habituales, seguros o mejoras sociales. En puestos con jornada parcial, turnos o variables elevadas, esta estimación requiere más atención porque la distancia entre una previsión simplificada y el dato real puede ampliarse rápidamente.

Una práctica muy útil consiste en elaborar una ficha anual de coste por puesto o por persona, actualizable cada vez que cambian salario, jornada o modalidad contractual. Esta ficha facilita hablar de contratación en términos económicos reales y no desde impresiones parciales.

8.3. Uso del coste laboral en decisiones de negocio

Conocer el coste laboral permite evaluar márgenes, precios, presupuestos de proyectos y capacidad de crecimiento. Una pequeña empresa puede descubrir que una contratación aparentemente asumible en neto no lo es tanto cuando incorpora cotización, pagas, cobertura de ausencias y curva de productividad. Del mismo modo, puede comprobar que una mejora organizativa es más rentable que añadir horas extraordinarias de forma recurrente.

El dato de coste también ayuda a decidir entre externalizar determinadas tareas, automatizar procesos o rediseñar puestos. No se trata de reducir el análisis al número, sino de introducir rigor económico en una materia que a menudo se aborda de forma intuitiva.

8.4. Indicadores simples para una pyme

No hace falta implantar un sistema complejo de analítica laboral para empezar a mejorar. Bastan algunos indicadores sencillos: coste mensual total de plantilla, coste medio por puesto, peso de los variables, evolución trimestral del coste social y desviación entre presupuesto y realidad. Estos indicadores, revisados con disciplina, aportan una visión mucho más útil que la suma apresurada de transferencias mensuales.

Una pyme puede revisar estos datos de forma trimestral y utilizarlos para detectar tendencias: incremento sostenido de un tipo de plus, irregularidades en determinados cierres o mayor dependencia de horas extraordinarias. Lo importante es que los números sirvan para tomar decisiones y no se limiten a archivarse.

Actividad interactiva 8. Ficha de coste por puesto
Elija un puesto de su empresa y estime su coste anual con estas partidas: salario base, complementos fijos, pagas extraordinarias, cotización empresarial y variables previsibles. Después compare ese coste con la idea que tenía inicialmente. Esta actividad suele revelar la diferencia entre el salario "visible" y el coste completo de mantener un puesto durante doce meses.

Lista de comprobación	Sí / No / Revisar
¿Las decisiones de contratación se toman sobre el coste total o solo sobre el neto?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿Existe un presupuesto anual de personal revisado?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿La empresa conoce el peso de la cotización en cada puesto?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar



CAPÍTULO 9. INCIDENCIAS HABITUALES QUE ALTERAN LA NÓMINA Y LA COTIZACIÓN

La mayor parte de los errores no aparecen en meses totalmente ordinarios, sino cuando se producen incidencias. Una incapacidad temporal, un cambio de jornada, unas vacaciones mal planificadas, un atraso de convenio o un anticipo no documentado pueden alterar la nómina, la cotización y el cierre completo del periodo.

Por eso conviene dedicar un capítulo específico a las incidencias más comunes. La lógica general es sencilla: cuando el mes se aparta de la normalidad, la empresa debe aumentar la calidad de la información y la trazabilidad del proceso.

- Las incidencias requieren más trazabilidad que un mes ordinario.
- Cada ajuste debe estar respaldado por un soporte claro.
- Atrasos y regularizaciones no deben tratarse como simples añadidos.
- Anticipos, embargos y finiquitos exigen control reforzado.

9.1. Incapacidad temporal, ausencias y permisos

Las situaciones de incapacidad temporal y determinadas ausencias obligan a revisar con cuidado los días, las bases y el reparto de responsabilidades económicas según la causa y el momento del proceso. En una pyme, donde la ausencia de una persona puede tener gran impacto operativo, el riesgo es centrarse solo en la sustitución y dejar en segundo plano la correcta documentación laboral.

La buena práctica consiste en asociar cada incidencia a su soporte: parte, comunicación, fecha de efecto y criterio de tratamiento. Esta disciplina evita errores en el cálculo de prestaciones, en la cotización y en el archivo posterior. También ayuda a explicar por qué un mes presenta un neto distinto aunque el puesto o el salario base no hayan cambiado.

9.2. Vacaciones, festivos y distribución de jornada

Las vacaciones no son solo un asunto de planificación interna; también exigen coherencia documental y salarial. Una pyme debe asegurarse de que el calendario, los periodos pactados y los registros disponibles no generan contradicciones. Cuando la jornada es irregular o existe tiempo parcial, esta revisión resulta todavía más importante.

Los festivos trabajados, los descansos compensatorios o la distribución especial de jornada deben tratarse con criterios previamente definidos. Si la empresa resuelve cada caso de forma improvisada, la nómina se convierte en el lugar donde se intentan corregir decisiones poco documentadas.

9.3. Atrasos, regularizaciones y variables acumuladas

Los atrasos derivados de actualización de convenio o de ajustes salariales requieren un tratamiento ordenado. No basta con "sumar una cantidad" en un mes determinado. Conviene identificar a qué periodo corresponde, cómo impacta en la cotización, si obliga a liquidaciones complementarias y qué explicación recibirá la persona trabajadora. Lo mismo sucede con variables acumuladas que se abonan de una sola vez.

La empresa debe evitar que los ajustes extraordinarios se gestionen como si fueran una incidencia menor. Cuando el origen del pago corresponde a meses anteriores o afecta a bases ya cerradas, el nivel de revisión y documentación debe ser superior al de una nómina ordinaria.

9.4. Anticipos, embargos y finiquitos

Los anticipos y embargos afectan directamente al líquido a percibir y requieren una trazabilidad clara. En el caso de los embargos, además, la empresa asume una responsabilidad específica en su aplicación correcta. En cuanto a los finiquitos, aunque puedan emitirse en un momento distinto de la nómina mensual ordinaria, comparten con ella la necesidad de claridad documental, explicación al trabajador y coherencia con las incidencias acumuladas.

Una pyme se beneficia mucho de contar con modelos de control para estas situaciones. No hace falta un manual complejo, pero sí un esquema que recuerde qué documentos deben existir, quién autoriza el ajuste y cómo se refleja en la nómina o liquidación correspondiente.

Actividad interactiva 9. Semáforo de incidencias
Cree una clasificación en tres colores. Verde: incidencias sencillas y frecuentes. Amarillo: incidencias que exigen revisión adicional. Rojo: incidencias que requieren validación especializada antes del cierre. Sitúe en cada nivel los casos de su empresa. Este ejercicio ayuda a no tratar por igual situaciones que tienen riesgos muy distintos.

Lista de comprobación	Sí / No / Revisar
¿La empresa sabe qué incidencias requieren revisión reforzada?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿Se conserva el soporte de cada ajuste excepcional?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿Existen plantillas internas para anticipos, ausencias o finiquitos?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar



CAPÍTULO 10. BONIFICACIONES, REDUCCIONES E INCENTIVOS: AHORRAR CON CRITERIO Y SIN PERDER CONTROL

Las bonificaciones y reducciones pueden aliviar el coste empresarial y favorecer determinadas contrataciones, pero no deben abordarse como una "oportunidad automática". Su aprovechamiento responsable exige verificar requisitos, documentar el cumplimiento y revisar la permanencia de las condiciones a lo largo del tiempo.

En pequeñas empresas el riesgo más común consiste en aplicar un incentivo sin una comprobación suficiente o, por el contrario, dejarlo pasar por falta de tiempo o de información. Un enfoque ordenado permite equilibrar ahorro y seguridad jurídica.

- Los incentivos deben apoyar una decisión empresarial que ya tenga sentido.
- La verificación previa y el archivo documental son imprescindibles.
- Hay que seguir el incentivo durante toda su vigencia.
- El ahorro debe compararse con el coste total y con los objetivos del puesto.

10.1. Cuándo merece la pena revisar incentivos

Conviene revisar incentivos siempre que la empresa vaya a realizar una contratación, transformar un contrato o estudiar la incorporación de determinados perfiles. También resulta útil cuando se replantea la estructura de la plantilla o se abren nuevas líneas de actividad. El incentivo no debe ser la única razón para contratar, pero sí un dato relevante dentro del análisis económico y estratégico.

La clave está en encajar el incentivo dentro de una decisión empresarial razonable. Si una contratación no tiene sentido operativo, la bonificación por sí sola difícilmente la convertirá en conveniente. En cambio, cuando la incorporación ya resulta útil para el negocio, el incentivo puede mejorar significativamente la viabilidad financiera.

10.2. Verificación de requisitos y documentación

Antes de aplicar cualquier bonificación, la empresa debe verificar que se cumplen los requisitos del colectivo, de la modalidad contractual y, en su caso, de mantenimiento del empleo u otras obligaciones asociadas. Esta revisión no debería hacerse de memoria. Lo prudente es apoyarse en la guía oficial vigente, en la información del SEPE y en la documentación concreta del caso.

Una vez aplicada, conviene archivar de forma ordenada la evidencia que justifica la bonificación: acreditaciones, certificados, contrato, comunicaciones y referencias normativas utilizadas. Esta carpeta de soporte evita que el ahorro inicial se convierta más tarde en una devolución problemática.

10.3. Seguimiento durante la vigencia del incentivo

La bonificación no termina el día que se formaliza el contrato. En muchos casos exige mantener determinadas condiciones o revisar que no se producen causas que obliguen a su pérdida. Por eso la pyme debe incorporar el incentivo a su cuadro de seguimiento mensual o trimestral, igual que hace con otros elementos relevantes de la gestión laboral.

Una práctica recomendable es anotar en la ficha del trabajador la fecha de inicio del incentivo, su duración prevista, la cuantía estimada y las condiciones que conviene vigilar. Así se evita depender de la memoria o descubrir demasiado tarde que se ha agotado el periodo aplicable o que faltaba una comprobación esencial.

10.4. Evaluar el ahorro sin perder la visión global

El incentivo debe leerse en relación con el coste total del puesto, la productividad esperada, el tiempo de adaptación y las necesidades reales del negocio. A veces la bonificación es relevante, pero no compensa un diseño deficiente del puesto. Otras veces, en cambio, permite consolidar una contratación que ya tenía sentido económico y organizativo.

Por eso conviene registrar el ahorro obtenido y compararlo con el coste global y con los objetivos perseguidos. Esta evaluación sencilla ayuda a decidir mejor en futuras incorporaciones y evita que la empresa sobredimensione o minusvalore el efecto real de los incentivos.

Actividad interactiva 10. Ficha de viabilidad de una bonificación
Seleccione una contratación real o prevista y responda en una hoja a estas preguntas: qué necesidad cubre el puesto, qué modalidad contractual se plantea, qué incentivo podría resultar aplicable, qué documentos habría que reunir y qué ahorro estimado aportaría. Esta ficha ayuda a tomar decisiones más maduras que una simple búsqueda apresurada de ayudas.

Recurso oficial recomendado
Bonificaciones SEPE: https://www.sepe.es/HomeSepe/empresas/informacion-para-empresas/bonificaciones-ayudas/bonificaciones-contratos.html
Escanee el código QR o utilice la URL para consultar el recurso durante la lectura o cuando vaya a revisar un caso real en su empresa.

Lista de comprobación	Sí / No / Revisar
¿La empresa archiva la documentación que justifica la bonificación?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿Se revisa la vigencia del incentivo a lo largo del tiempo?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿El ahorro se analiza frente al coste global del puesto?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar



CAPÍTULO 11. PROCEDIMIENTO MENSUAL, ARCHIVO Y DIGITALIZACIÓN PARA PEQUEÑAS EMPRESAS

La calidad de la gestión laboral no depende solo del conocimiento técnico, sino de la existencia de un procedimiento claro. Una pyme puede tener una buena asesoría y, aun así, sufrir errores recurrentes si no ordena la información, no define responsables o no conserva de forma accesible los documentos que utiliza cada mes.

Este capítulo propone un modelo práctico de procedimiento mensual, con enfoque de mejora continua y sin exigir una estructura administrativa compleja. La clave consiste en convertir tareas dispersas en una rutina comprensible.

- El calendario mensual reduce improvisación y errores.
- Las responsabilidades deben quedar identificadas aunque el equipo sea pequeño.
- Archivar bien es parte de la gestión, no una tarea secundaria.
- Los indicadores trimestrales permiten mejorar sin burocracia excesiva.

11.1. Calendario mensual de trabajo

Un calendario mensual de nóminas y seguros sociales debería incluir, como mínimo, la fecha de corte de incidencias, la fecha de revisión de variables, el día de validación de borradores de nómina, el momento de comprobación de RLC y RNT y la fecha de control del pago. Esta secuencia evita cierres improvisados y permite anticipar picos de trabajo.

Cuando la empresa opera con asesoría externa, el calendario debe compartirse y revisarse. No basta con "enviar datos cuando se pueda". La coordinación mejora mucho cuando cada parte conoce el momento en que debe actuar y el formato en que recibirá o entregará la información.

11.2. Roles, responsabilidades y respaldo

Incluso en una microempresa es conveniente identificar quién recopila incidencias, quién valida salarios variables, quién comprueba la documentación fiscal y quién autoriza el cierre. Si todas estas funciones se concentran de forma informal en una sola persona sin respaldo, el sistema se vuelve frágil y depende demasiado de la disponibilidad individual.

No se trata necesariamente de repartir cada función entre varias personas, sino de que exista al menos una suplencia posible y una descripción mínima de tareas. Esta precaución reduce el riesgo de errores por ausencia, prisa o falta de claridad en la toma de decisiones.

11.3. Archivo digital y protección de datos

La documentación laboral contiene información especialmente sensible, por lo que debe archivarse con criterio de seguridad, acceso limitado y trazabilidad. Una estructura por meses y por personas trabajadoras, con subcarpetas claras para contratos, nóminas, incidencias y comunicaciones, suele resultar suficiente para pequeñas empresas si se aplica con disciplina.

La digitalización no consiste solo en escanear documentos. Consiste en hacerlos localizables y útiles. Un archivo bien nombrado y organizado ahorra tiempo, reduce duplicidades y permite responder con rapidez cuando surge una consulta, una auditoría o una necesidad de revisión histórica.

11.4. Indicadores de mejora continua

La empresa puede revisar de forma trimestral algunos indicadores simples: número de correcciones de nómina, incidencias comunicadas fuera de plazo, diferencias detectadas entre nómina y RNT, bonificaciones aplicadas correctamente y tiempo medio de cierre. Estos datos ofrecen una imagen realista del funcionamiento del proceso.

La mejora continua no exige reuniones complejas. Basta con revisar estos indicadores, identificar un problema recurrente y acordar una acción concreta para el siguiente trimestre. A veces la mejora más eficaz es tan simple como adelantar el cierre de incidencias dos días o cambiar la plantilla de comunicación interna.

Actividad interactiva 11. Diseñe su procedimiento mensual
En una hoja en blanco o en una herramienta digital, dibuje el flujo mensual de su empresa desde la recogida de incidencias hasta el archivo final. Añada a cada fase un responsable, una fecha límite y un documento asociado. Después marque los puntos en los que suele haber retrasos o dudas. Esa visualización es el mejor punto de partida para mejorar el sistema.

Recurso oficial recomendado
Manuales RLC y RNT: https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/InformacionUtil/5300/2837/2838/2840
Escanee el código QR o utilice la URL para consultar el recurso durante la lectura o cuando vaya a revisar un caso real en su empresa.

Lista de comprobación	Sí / No / Revisar
¿Existe un calendario compartido con todas las personas implicadas?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿La documentación se localiza en menos de dos minutos?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿Hay indicadores de control o todo depende de la percepción?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar



CAPÍTULO 12. CASO PRÁCTICO INTEGRAL Y PLAN DE ACCIÓN PARA LOS PRÓXIMOS 90 DÍAS

El mejor modo de consolidar lo aprendido es aplicarlo a un caso integral. En este capítulo se muestra un cierre simplificado de una pequeña empresa con dos perfiles distintos y, a continuación, se propone un plan de acción de 90 días para implantar mejoras sin desbordar a la organización.

El propósito no es ofrecer un modelo único, sino enseñar una lógica de trabajo transferible: recopilar bien la información, revisar la coherencia de la nómina, conectar el resultado con los seguros sociales y utilizar el cierre como fuente de aprendizaje.

- El valor está en la secuencia de trabajo, no solo en el cálculo final.
- La preparación del dato simplifica todo el cierre mensual.
- El coste total aporta una lectura más útil que el neto aislado.
- La mejora puede implantarse por fases en un horizonte de 90 días.

12.1. Situación de partida del caso

La empresa del ejemplo es una pequeña oficina de servicios con dos personas en plantilla. La primera ocupa un puesto administrativo a jornada completa, con salario base, complemento de puesto y pagas extraordinarias prorrateadas. La segunda presta servicios de apoyo comercial a tiempo parcial y percibe salario base, plus de asistencia y una pequeña variable por objetivos cuando procede. Ambas personas han comunicado su situación fiscal y la empresa dispone de calendario laboral y registro básico de incidencias.

Durante el mes analizado no hay incapacidad temporal, pero sí una pequeña variación en objetivos para la persona de apoyo comercial. La empresa quiere comprobar no solo el líquido a pagar, sino también el coste total y la coherencia del cierre con la documentación disponible.

12.2. Desarrollo resumido del cierre mensual

Primero se revisan los datos contractuales, el convenio y la jornada. Después se confirman los conceptos retributivos fijos y se valida la variable del mes. Con esa información se genera el borrador de nómina de cada persona y se comprueba la base de cotización, la retención de IRPF y el coste empresarial asociado. A continuación se contrasta la liquidación con los documentos de Seguridad Social y se archivan nóminas, justificantes y soportes del mes.

Este esquema, aparentemente simple, incorpora los principios fundamentales de la guía: preparación del dato, trazabilidad, revisión por capas y aprendizaje organizativo. El valor no está en el ejemplo numérico aislado, sino en la secuencia de control que puede replicarse en la empresa real.

12.3. Qué enseñanzas deja el caso

El caso muestra que el cierre mensual funciona mejor cuando la empresa no improvisa y cuando las variables del mes llegan validadas antes de calcular. También evidencia que el coste del personal no puede leerse solo en términos de líquido a percibir. Una vez incorporada la cotización empresarial, la fotografía económica resulta más completa y útil para la gestión.

Además, el ejemplo confirma que muchas dudas habituales se resuelven con un buen sistema documental. Cuando convenio, jornada, modelo 145 e incidencias están ordenados, la nómina deja de ser un documento misterioso y se convierte en el resultado lógico de un proceso bien diseñado.

12.4. Plan de acción a 90 días

Durante los próximos 30 días la pyme puede centrarse en ordenar la documentación y establecer una fecha de corte de incidencias. En los 30 días siguientes conviene revisar conceptos salariales, actualizar fichas individuales y diseñar el calendario mensual de cierre. En la última fase, la empresa puede implantar un cuadro básico de indicadores y revisar si existen bonificaciones o mejoras documentales pendientes.

Este plan de acción es deliberadamente realista. No busca transformar todo de golpe, sino construir una base sólida. En materia laboral, la consistencia vale más que la complejidad: un sistema sencillo, bien sostenido, ofrece mucha más seguridad que un modelo sofisticado que nadie mantiene.

Actividad interactiva 12. Su plan realista de implantación
Escriba tres decisiones que puede implantar este mes, tres que requieren coordinación con asesoría o con el equipo y tres que revisará en el próximo trimestre. Ponga una fecha y una persona responsable a cada una. La guía será útil de verdad cuando se traduzca en un pequeño plan de acción concreto y medible.

Lista de comprobación	Sí / No / Revisar
¿Qué cambio puede aplicarse esta misma semana?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿Qué documento falta y está dificultando el control?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar
¿Qué indicador le ayudaría a saber si está mejorando?	☐ Sí ☐ No ☐ Revisar

Tabla de ejemplo resumido del caso práctico

Perfil	Bruto mensual orientativo	Retención / deducción principal	Coste empresa orientativo	Observación
Administración	1.520 €	Cotización trabajadora + IRPF	Aproximadamente 1.980 €	Incluye complemento de puesto y pagas prorrateadas.
Apoyo comercial parcial	920 €	Cotización trabajadora + IRPF ajustado	Aproximadamente 1.180 €	Incluye plus de asistencia y variable pequeña por objetivos.

Anexos prácticos

Los anexos reúnen materiales de consulta rápida para apoyar la implantación de procedimientos internos, facilitar la revisión mensual y ofrecer una base mínima de trabajo documental en pequeñas empresas.

Anexo A. Lista mensual de comprobación

☐ Convenio colectivo y tablas salariales revisados cuando proceda.
☐ Calendario laboral y jornada correctamente actualizados.
☐ Variables e incidencias recibidas antes de la fecha de corte.
☐ Modelo 145 archivado y actualizado si hubo cambios.
☐ Borradores de nómina revisados antes del pago.
☐ RLC y RNT comprobados y archivados.
☐ Justificantes de transferencia o pago conservados.
☐ Diferencias, correcciones o incidencias documentadas para aprendizaje posterior.

Anexo B. Carpeta documental recomendada

- Carpeta 01. Convenio y normativa interna: convenio aplicable, tablas salariales, calendario laboral, política retributiva y procedimientos internos.
- Carpeta 02. Personas trabajadoras: contrato, anexos, modelo 145, cambios de jornada, comunicaciones y certificados relevantes.
- Carpeta 03. Mes en curso: incidencias, variables, borradores, validaciones y comunicaciones con asesoría.
- Carpeta 04. Cierre mensual: nóminas definitivas, justificantes de pago, RLC, RNT y observaciones del periodo.
- Carpeta 05. Incentivos y bonificaciones: soporte documental, fechas de inicio y seguimiento de condiciones.

Anexo C. Ficha básica de recogida de datos por persona trabajadora

Nombre y apellidos; documento identificativo; fecha de alta; categoría profesional; grupo de cotización; tipo de contrato; jornada; horario de referencia; salario base; complementos fijos; pagas extraordinarias; variables posibles; cuenta de abono; modelo 145; observaciones relevantes.

- Utilidad práctica: tener esta ficha actualizada permite verificar con rapidez cualquier cambio y reduce la dependencia de archivos dispersos.

Anexo D. Glosario de términos clave

- Devengo: cantidad generada como derecho de cobro durante el periodo.
- Deducción: importe que se descuenta del devengo para obtener el líquido.
- Base de cotización: cuantía sobre la que se aplican los tipos de Seguridad Social.
- RLC: recibo de liquidación de cotizaciones.
- RNT: relación nominal de personas trabajadoras y bases asociadas.
- Finiquito: liquidación de cantidades pendientes al extinguirse la relación laboral.
- Regularización de IRPF: ajuste del tipo de retención ante cambios relevantes del ejercicio.

Anexo E. Tipos de cotización de referencia del Régimen General (abril de 2026)

- Contingencias comunes: 23,60 % a cargo de la empresa y 4,70 % a cargo de la persona trabajadora.
- Desempleo en contratos indefinidos: 5,50 % empresa y 1,55 % persona trabajadora.
- Desempleo en determinados contratos temporales: 6,70 % empresa y 1,60 % persona trabajadora.
- Formación profesional: 0,60 % empresa y 0,10 % persona trabajadora.
- FOGASA: 0,20 % a cargo exclusivo de la empresa.
- Nota: estos tipos deben revisarse siempre en la normativa y portales oficiales vigentes antes de cerrar cada ejercicio o cuando se produzcan cambios normativos.

Anexo F. Recursos interactivos recomendados

A continuación se presentan enlaces y códigos QR de utilidad permanente. Se recomienda comprobar periódicamente si las páginas oficiales han actualizado su contenido o su estructura.

Recurso oficial recomendado
Sistema RED: https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/InformacionUtil/5300/1490
Escanee el código QR o utilice la URL para consultar el recurso durante la lectura o cuando vaya a revisar un caso real en su empresa.

Recurso oficial recomendado
Bases y tipos de cotización: https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/CotizacionRecaudacionTrabajadores/10721/10957/9932/4327
Escanee el código QR o utilice la URL para consultar el recurso durante la lectura o cuando vaya a revisar un caso real en su empresa.

Recurso oficial recomendado
Modelo 145: https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/procedimientoini/G603.shtml
Escanee el código QR o utilice la URL para consultar el recurso durante la lectura o cuando vaya a revisar un caso real en su empresa.

Recurso oficial recomendado
Portal de retenciones AEAT: https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/Retenciones.shtml
Escanee el código QR o utilice la URL para consultar el recurso durante la lectura o cuando vaya a revisar un caso real en su empresa.

Recurso oficial recomendado
REGCON: https://expinterweb.mites.gob.es/regcon/pub/consultaPublicaEstatal
Escanee el código QR o utilice la URL para consultar el recurso durante la lectura o cuando vaya a revisar un caso real en su empresa.

Recurso oficial recomendado
Bonificaciones SEPE: https://www.sepe.es/HomeSepe/empresas/informacion-para-empresas/bonificaciones-ayudas/bonificaciones-contratos.html
Escanee el código QR o utilice la URL para consultar el recurso durante la lectura o cuando vaya a revisar un caso real en su empresa.

Recurso oficial recomendado
Manuales RLC y RNT: https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/InformacionUtil/5300/2837/2838/2840
Escanee el código QR o utilice la URL para consultar el recurso durante la lectura o cuando vaya a revisar un caso real en su empresa.

Anexo G. Autoevaluación final

1. ¿Podría explicar con claridad qué diferencia existe entre bruto, neto y coste empresa?
2. ¿Sabe qué documentos debe reunir antes de calcular una nómina?
3. ¿Tiene identificado el convenio aplicable y la fecha de su última revisión?
4. ¿Conoce el recorrido mensual desde incidencias hasta RLC y RNT?
5. ¿Su empresa dispone de un procedimiento mínimo de archivo y control?
6. ¿Ha definido ya una acción concreta de mejora para el próximo mes?

Anexo H. Plantilla detallada de revisión de nómina individual

Esta plantilla está pensada para revisar una nómina concreta sin perder el foco. Puede utilizarse tanto en una pyme que calcula internamente como en una empresa que recibe la nómina de una asesoría y quiere validarla antes del pago.

Bloque	Qué comprobar	Documento o dato de apoyo	Resultado	Observaciones
Encabezado	Periodo, empresa, persona trabajadora, categoría y grupo de cotización	Contrato, ficha de personal y convenio	☐ Correcto ☐ Revisar	
Devengos fijos	Salario base, complementos y prorratas	Convenio, contrato y política retributiva	☐ Correcto ☐ Revisar	
Variables	Comisiones, horas extra, pluses o incentivos	Registro de incidencias y validación interna	☐ Correcto ☐ Revisar	
Deducciones	Cotización, IRPF, anticipos o embargos	Modelo 145, notificaciones y cálculo	☐ Correcto ☐ Revisar	
Base de cotización	Coherencia entre conceptos y base	Nómina, incidencias y criterio de cotización	☐ Correcto ☐ Revisar	
Líquido a percibir	Importe final y coincidencia con pago	Orden de transferencia o remesa	☐ Correcto ☐ Revisar	
Seguridad Social	Coincidencia con RNT / RLC	Documentos del cierre mensual	☐ Correcto ☐ Revisar	
Archivo	Conservación de nómina y soportes	Carpeta del mes o expediente digital	☐ Correcto ☐ Revisar	

Anexo I. Calendario recomendado de cierre mensual

La siguiente secuencia puede adaptarse al tamaño de la empresa, pero ofrece una referencia útil para evitar cierres precipitados y para coordinar mejor la relación con asesoría, gerencia o responsables de equipo.

Momento del mes	Tarea principal	Responsable orientativo	Riesgo si no se hace a tiempo
Días 1 a 5	Actualizar altas, bajas o variaciones con efecto inmediato	Administración / asesoría	Errores de afiliación y bases
Días 10 a 20	Recoger incidencias de jornada, variables y ausencias	Responsable de equipo / administración	Pérdida o retraso de información
Día 20 o 25	Fecha interna de corte ordinario	Gerencia / administración	Cierre improvisado y correcciones posteriores
Días 25 a 27	Validar conceptos variables y ajustes	Gerencia / responsable económico	Pagos sin soporte o con criterios ambiguos
Días 27 a 29	Revisar borradores de nómina	Administración / dirección	Errores antes del pago
Fin de mes	Ordenar pago de nóminas o remesa	Dirección / administración	Incidencias con la plantilla
Mes siguiente, primera semana	Revisar RLC y RNT	Administración / asesoría	Cotizaciones incorrectas o sin contraste
Mes siguiente, antes del cargo	Comprobar tesorería y forma de pago	Dirección financiera o gerencia	Tensión de caja, recargos o devoluciones

Anexo J. Preguntas frecuentes de pymes y microempresas

¿Debe la empresa entender la nómina si ya trabaja con una asesoría?

Sí. Externalizar el cálculo no elimina la necesidad de supervisión. La empresa sigue siendo quien conoce mejor el puesto, las incidencias reales del mes y el impacto económico de cada decisión. Una mínima comprensión de la nómina permite validar la calidad del dato enviado y recibido, formular preguntas pertinentes y detectar a tiempo discrepancias.

¿Qué error es más costoso: pagar mal o cotizar mal?

Ambos pueden resultar costosos y suelen estar conectados. Un pago mal calculado genera tensiones internas y posibles reclamaciones. Una cotización errónea puede añadir recargos, regularizaciones y problemas de trazabilidad. Lo más prudente es abordar ambos frentes como parte de un mismo sistema de control.

¿Es recomendable explicar la nómina a la plantilla?

Sí, al menos en sus elementos esenciales. Explicar conceptos básicos, la diferencia entre bruto y neto o por qué cambia una retención refuerza la transparencia y reduce conflictos. No hace falta convertir cada entrega en una sesión técnica, pero sí ofrecer una comunicación clara cuando exista una incidencia o una variación relevante.

¿Conviene tener una política retributiva por escrito aunque la empresa sea pequeña?

Resulta muy recomendable. Un documento breve que recoja conceptos salariales, criterios de aplicación y tratamiento de variables ayuda a calcular con coherencia y evita decisiones improvisadas. No tiene que ser complejo: basta con que sea claro, actualizado y conocido por quienes intervienen en la gestión.

¿Qué pasa si una incidencia llega fuera de plazo?

La empresa debe decidir si puede incorporarla sin comprometer la calidad del cierre o si la gestiona en el periodo siguiente, dejando constancia de la decisión. Lo importante es evitar que la urgencia desordene el proceso completo. Disponer de una fecha interna de corte y de una regla conocida reduce mucho este problema.

¿Con qué frecuencia conviene revisar el convenio colectivo?

Como mínimo cuando existan actualizaciones salariales, modificaciones normativas relevantes o cambios organizativos que afecten a la clasificación profesional. En la práctica, suele ser útil realizar una revisión anual planificada y una comprobación adicional cuando se recibe una comunicación del sector o de la asesoría.

¿Es mala señal que cambie el IRPF en mitad del año?

No necesariamente. Puede responder a una regularización correcta por cambios salariales o personales. Lo importante es poder explicar el motivo y conservar el soporte que lo justifica. Tratar toda variación como una anomalía impide comprender el funcionamiento real del sistema.

¿Qué documento debería poder localizar una pyme en menos de dos minutos?

Como mínimo: contrato, modelo 145, última nómina, justificante de pago y documentos del último cierre de cotización. Si la empresa tarda mucho en encontrarlos, el problema no es solo de archivo; es también de capacidad de control y de respuesta ante incidencias.

¿Qué indicador ofrece una mejora rápida del proceso?

Uno muy útil es el número de correcciones de nómina o de incidencias detectadas después del cierre. Reducir ese indicador suele significar que la fase previa está mejor organizada y que la empresa está comunicando mejor los datos necesarios a tiempo.

¿Cuándo conviene pedir apoyo especializado?

Siempre que exista una situación compleja, una interpretación dudosa del convenio, una incidencia con consecuencias relevantes o una decisión que pueda generar riesgo jurídico o económico significativo. La guía mejora la autonomía, pero también ayuda a identificar cuándo es prudente apoyarse en especialistas.

Anexo K. Matriz de errores frecuentes y medidas preventivas

La siguiente matriz resume algunos de los errores más repetidos en pequeñas empresas y una acción preventiva razonable para reducir su aparición.

Error frecuente	Impacto principal	Medida preventiva	Documento de apoyo
Convenio mal identificado	Salario base o complementos erróneos	Revisión anual del convenio aplicable	Carpeta normativa / convenio
Incidencias sin fecha de corte	Variables o ausencias mal incorporadas	Calendario mensual y responsable definido	Registro de incidencias
Modelo 145 desactualizado	Retención IRPF desalineada	Recordatorio anual y revisión ante cambios	Expediente de personal
Pagas extraordinarias mal tratadas	Distorsión en bruto, base o tesorería	Definir criterio y revisarlo en fichas salariales	Política retributiva
RNT no contrastado con nóminas	Cotización sin revisión suficiente	Comprobación posterior al cierre	Carpeta de Seguridad Social
Archivo desordenado	Dificultad de respuesta y trazabilidad	Estructura digital estable por meses y personas	Mapa documental
Bonificación aplicada sin soporte	Riesgo de reintegro o sanción	Ficha de incentivo y evidencias archivadas	Carpeta de incentivos
Responsabilidades difusas	Retrasos y errores repetidos	Asignar roles y suplencias mínimas	Procedimiento interno

Anexo L. Guion útil para trabajar con asesoría laboral externa

Cuando la empresa externaliza la gestión, conviene preparar reuniones o intercambios de información con una pauta común. Este guion ayuda a pedir claridad y a establecer una relación más eficiente con el despacho o la persona asesora.

- ¿Qué información necesita la asesoría y en qué formato la quiere recibir?
- ¿Cuál es la fecha interna de corte para que el cierre llegue a tiempo?
- ¿Cómo se comunicarán las incidencias excepcionales?
- ¿Quién valida variables, horas extra y ajustes especiales antes de calcular?
- ¿Qué documentos recibirá la empresa tras cada cierre mensual?
- ¿Quién revisa RLC y RNT y cómo se notifican las diferencias?
- ¿Cómo se informarán cambios normativos con impacto directo en la empresa?
- ¿Qué soporte se requiere para bonificaciones o incidencias especiales?
- ¿Con qué periodicidad conviene revisar procesos y no solo resolver urgencias?
- ¿Qué indicadores pueden compartirse para mejorar el servicio y la coordinación?

Anexo M. Plan de implantación en 12 semanas

Este plan orientativo permite avanzar por etapas, sin intentar resolver todo de una sola vez. Puede adaptarse a la disponibilidad real de la empresa.

Semana	Objetivo	Acción principal	Resultado esperado
1	Ordenar documentación	Localizar convenio, contratos, modelos 145 y últimas nóminas	Base documental mínima disponible
2	Definir responsables	Asignar quién recopila incidencias y quién valida	Mapa básico de roles
3	Crear fecha de corte	Fijar el día límite de incidencias ordinarias	Menos improvisación en el cierre
4	Revisar conceptos salariales	Listar salario base, complementos y variables	Tabla interna de conceptos
5	Analizar archivo digital	Rediseñar carpetas y nombres de archivo	Documentos localizables con rapidez
6	Revisar proceso con asesoría	Alinear calendario y formato de intercambio	Comunicación más fluida
7	Implantar lista de comprobación	Usar la plantilla del anexo H	Revisión homogénea de nóminas
8	Controlar RLC y RNT	Crear carpeta y pauta de contraste mensual	Mayor trazabilidad de cotización
9	Estimar coste por puesto	Completar ficha anual de coste	Mejor base para decisiones de personal
10	Revisar incentivos	Detectar bonificaciones posibles y su soporte	Ahorro con criterio
11	Medir incidencias	Registrar correcciones y problemas del trimestre	Primer cuadro de indicadores
12	Evaluar y ajustar	Revisar qué funcionó y qué debe corregirse	Procedimiento más estable

Anexo N. Modelo breve de comunicación interna de incidencias

Muchas incidencias se gestionan mal no por desconocimiento técnico, sino porque llegan incompletas, tarde o por canales dispersos. El siguiente modelo puede adaptarse a un formulario, una hoja compartida o un correo tipo.

Plantilla sugerida
Asunto o referencia del mes; nombre de la persona trabajadora; tipo de incidencia; fecha de inicio y fin; impacto previsto en nómina; documento adjunto; responsable que valida; fecha de envío a administración. El objetivo es que toda incidencia relevante llegue con un mínimo de contexto y con evidencia adjunta.

- Utilice siempre el mismo canal para incidencias ordinarias.
- Diferencie entre incidencias informativas y las que tienen impacto económico.
- No valide variables o ajustes sin identificar a la persona responsable.
- Guarde una copia de la comunicación en la carpeta del mes.

Anexo O. Cuadro de mando trimestral mínimo

Este cuadro de mando no pretende medirlo todo. Su función es ofrecer una imagen rápida del estado del proceso para poder decidir mejoras realistas en la siguiente revisión trimestral.

Indicador	Cómo se calcula	Frecuencia	Interpretación útil
Correcciones de nómina	Número de rectificaciones tras el cierre	Mensual / trimestral	Si aumenta, falla la fase previa o la revisión final
Incidencias fuera de plazo	Casos recibidos tras la fecha interna de corte	Mensual	Mide disciplina operativa y calidad de comunicación
Diferencias con RNT / RLC	Ajustes detectados al contrastar Seguridad Social	Mensual	Revela problemas de coherencia documental o de cálculo
Tiempo de cierre	Días desde la fecha de corte hasta la validación final	Mensual	Ayuda a estimar carga administrativa y cuellos de botella
Bonificaciones bien aplicadas	Incentivos activos con soporte completo	Trimestral	Mide ahorro con seguridad y orden documental
Documentos no localizables	Archivos que no se encuentran a la primera	Trimestral	Señal de desorden en archivo o nomenclatura

Recordatorio final
La mejor forma de reducir errores en nóminas y seguros sociales no es acumular complejidad, sino implantar tres hábitos estables: preparar bien la información, revisar con una secuencia fija y archivar cada cierre de forma ordenada. La consistencia operativa es la base de la seguridad laboral y documental en una pyme.

Comunidad de Madrid

+emprendimiento
+oportunidades
COMUNIDAD DE MADRID

Comunidad de Madrid | CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, HACIENDA Y EMPLEO

ceaje
Confederación Española Jóvenes Empresarios

GOBIERNO DE ESPAÑA | MINISTERIO DE TRABAJO Y ECONOMÍA SOCIAL

SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL
SEPE