

Antecedentes del salario en el mundo

ANEXO

1

Al escanear este código con un Smartphone o Tablet, podrá observar un video que presenta el tema principal del anexo.



<https://goog/LLuXUp>

OBJETIVOS

Al terminar de estudiar este anexo, usted será capaz de:

- Entender los antecedentes de la compensación en el mundo.
- Conocer las costumbres de pago a los trabajadores en la Edad Antigua.
- Analizar cuáles eran las posibilidades de aumentar los ingresos para los esclavos.
- Analizar las corrientes de pago durante los inicios de la Revolución Industrial.
- Conocer la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano, propuesta por Lafayette.
- Comprender las corrientes actuales de la compensación.
- Reflexionar sobre los retos que enfrenta un especialista en el área de compensación.

Estudiar el tema de administración de sueldos, salarios y prestaciones implica entrar en uno de los campos estratégicos en la función de recursos humanos, que requiere no solamente de un conocimiento especializado, sino también de una visión exacta del capital humano.

Esta disciplina se ha vuelto más compleja, ya que tiene una íntima relación con el comportamiento de las economías de los países, en las cuales intervienen múltiples factores heterogéneos que las hacen poco previsible. Por otro lado, es indudable que la administración de la compensación también tiene relación con la competitividad del conocimiento de las personas en el ámbito laboral. Es una situación que se ha intensificado en las últimas décadas.

La administración de sueldos, salarios y prestaciones no se limita a establecer el valor intrínseco de los puestos de trabajo en una organización, sino que va más allá, pues se responsabiliza por establecer los criterios para pagar el desempeño de los recursos humanos en función de sus resultados, así como de la proyección y potencialidad de la empresa.

Un sistema de compensación permite el desarrollo de una estructura económica sobre la cual se administran los recursos humanos, al tiempo que permite satisfacer una serie de necesidades en aras de optimizar el rendimiento de la organización.

Los expertos en el tema orientan sus actividades para lograr éxito en desafíos tan fundamentales como atraer y retener al personal calificado y clave, alentar y reconocer el desempeño, disminuir la rotación del personal, controlar sus costos y, sobre todo, establecer un clima laboral que permita a la empresa cumplir con su misión.

El texto que presentamos se basa en la metodología inductiva, ya que parte del concepto primario y filosófico del salario, y llega hasta la complejidad manifiesta de la variabilidad de los elementos que integran o que pueden integrar la compensación.

Es muy frecuente que quienes se interesan en el estudio de la administración de la compensación se pregunten cuál es la diferencia entre sueldo y salario. En realidad, no hay mucha diferencia, ya que la palabra "salario" proviene del latín *salarium*, que significa "sal" o "de sal"; mientras que la palabra "sueldo" proviene del latín *solidum*, que quiere decir "sólido". Ninguna de las etimologías de los dos vocablos nos remite al sentido que se les asigna en la vida actual, pues su interpretación suele ser resultado de una convención; es decir, por lo general, en una empresa se considera que el personal no sindicalizado recibe un sueldo, en tanto que el personal sindicalizado recibe un salario. También se tiende a considerar que el salario es el pago diario y el sueldo se integra con las prestaciones más el salario.

En los países de América Latina la legislación laboral es consistente: tan sólo emplea la palabra *salario*, mientras que el resto de las leyes invocan ambos términos de manera indistinta con la finalidad de no omitir ninguna noción.

Entonces, ¿cuál es el término correcto? En sentido estricto, deberíamos utilizar la palabra *estipendio* que, según el diccionario de la *Real Academia Española*, proviene del latín *stipendium* y significa "paga" o "remuneración" que se da a alguien por cierto servicio. En realidad, nunca sería recomendable decir que una persona toma un curso de "administración de estipendios", puesto que se interpretaría de diferentes formas.

El asunto es que, ante la falta del vocablo adecuado, se utilizará el que la vida práctica haya señalado, y al que podamos redefinir y ajustar de acuerdo con nuestras necesidades.

Antecedentes históricos del salario en el mundo

Introducción

La humanidad conoce el trabajo desde su origen sobre la Tierra, pues existen vestigios de que nuestros antepasados cazaban animales y recolectaban frutos, es decir, desde los albores de la historia trabajaban para garantizar su subsistencia. Este objetivo, con muchas y diversas variaciones, se conserva hasta la actualidad.

Los salarios son tan antiguos como el trabajo mismo. Aunque es evidente que en aquel entonces no se pagaba de la misma forma como en la actualidad, ya que el pago se hacía en especie. Después de la caza de animales, se procedía a la repartición de bienes como carne, pieles y huesos, que servían para alimentarse y fabricar armas y otros utensilios.

Éstos son los indicios de la remota aparición en el mundo del pago a un individuo por algún trabajo desempeñado, lo cual hoy se conoce como sueldo o salario.

Reproduciremos informes donde se describe cómo se pagaban los salarios en distintas épocas de la historia.

Edad Antigua

La información más remota de la cual existe testimonio conduce a la historia de los salarios de los trabajadores agrícolas en el poblado de Eschuna, Mesopotamia, a principios del segundo milenio a.C. y que, según las narraciones, se pagaban de la siguiente manera. Se asignaba una unidad de trigo como forma de pago por jornal: era el salario que ganaba una persona por cada día de labores. La cantidad de alimentos asignada se entregaba ya fuera en forma de ración diaria o como provisión al inicio del periodo de trabajo, tiempo en el cual el trabajador debería preocuparse de conservarla. A la cantidad de alimentos mencionada se le llamaba *sila*, que era equivalente a un poco menos de un litro de cebada tostada con algo de aceite y una especie de jarabe.

Las mismas leyes de Eschuna fijaban lo siguiente:

- 20 silas diarias eran el salario de un segador.
- 1 sila diaria era el salario de los esclavos.
- 2 silas diarias era el salario de los trabajadores libres.

Fue quizás en esa época cuando se empezó a otorgar un pago diferente a los trabajadores especializados, en comparación con los no especializados. Asimismo, se observa una diferencia de pago entre el trabajador libre y el esclavo. Se consideraba que el trabajador esclavo vivía en la casa del amo y, seguramente, comía las raciones que aquél le proporcionaba y formaban parte del ingreso. Por tal razón, el esclavo solamente recibía la mitad de la paga (OIT, 1997).

Egipto

A continuación se reproduce uno de los pasajes escritos en el antiguo Egipto, el cual ilustra la forma como se pagaba a los trabajadores: "Todas las gentes que han trabajado en la construcción de mi tumba lo han hecho a cambio de pan, tejidos, aceite y trigo en gran cantidad..." (texto privado del Imperio Antiguo).

También se relata cómo Ramsés II, faraón de Egipto de aproximadamente 1301 a 1235 a.C., trataba a los trabajadores que laboraban en la elaboración de su estatua:

He asegurado vuestra subsistencia en todos los productos, pensando en que trabajaríais para mí con un corazón agradecido; me he preocupado constantemente de vuestras necesidades, multiplicando vuestros víveres, porque sé que el género de trabajo que hacéis se hace con alegría cuando se tiene lleno el vientre. Los graneros están llenos de trigo para vosotros. Os he llenado los almacenes con toda clase de productos, tales como panes, carnes, pasteles para sustentarlos; sandalias, trajes, aceites en abundancia para untar la cabeza cada 10 días, vestiros de nuevo cada año y proveeros de sandalias cada día; nadie de vosotros pasa la noche lamentando su pobreza.

He hecho todo eso diciéndome que encontraríais en ello un motivo para trabajar para mí con un corazón unánime.

Grecia

Los datos existentes sobre la retribución en Grecia se refieren a la vida de los trabajadores que abrieron las tumbas reales. Con ello, se tiene cierta idea de los salarios: un trabajador recibía mensualmente en promedio cuatro medidas, equivalentes a 380 litros de trigo y una medida y media de cebada (poco más de 140 litros). Según los periodos en los cuales se trabajaba, estas remuneraciones, convertidas al patrón cobre, correspondían a un salario que variaba entre siete y 28 *debens*.

Sin embargo, sería vano y difícil intentar evaluar mediante esas cifras las posibilidades adquisitivas de los trabajadores a partir de las raciones de trigo y de cebada, cuya importancia era muy variable. Los trabajadores recibían de forma más variable e irregular entregas de pescado, legumbres, aceite, grasa, vestidos, agua, madera y vasijas.

Al analizar un pasaje de los griegos escrito en la época cretomicénica, se revela la situación de los *thetes*¹ como poco atractiva; recibían comida, vestido y calzado y, a veces, una pequeña porción de tierra que un dueño les ofrecía, pero que con frecuencia se negaba a entregar alegando falsos pretextos. Ser *thete* era a menudo una condición peor que la de esclavo.

En Grecia y Roma había trabajadores esclavos y libres, pero no sería sino hasta el reinado de Cayo Aurelio Valerio Diocleciano (año 300) que se encuentra una lista de salarios. Este monarca preparó la lista a causa del encarecimiento tanto de las mercancías como del trabajo. El edicto fijó el salario de un trabajador del campo en 25 denarios,² es decir, 27.6 artabas³ anuales.

El salario de una tejedora a domicilio era de 12 denarios, lo que correspondía a 13.3 artabas de trigo por año. El del trabajador calificado era de 50 denarios o 55.3 artabas.

En lo referente al ejército, un soldado recibía cada año 300 denarios, de los que aproximadamente la mitad se retenían para sus raciones y su uniforme, lo cual lo dejaba en promedio con un beneficio neto de 150 denarios al año.

La situación del asalariado agrícola podía ser a destajo; por ejemplo, se le pagaban ocho dracmas⁴ por limpiar un granero que se encontrara infestado de ratas. El salario también lo pagaban por pieza: dos dracmas por el acarreo de 1,000 artabas, que eran equivalentes a 22 toneladas de trigo (Parias, 1965).

Roma

En el mundo romano del trabajo, el ejercicio de las actividades laborales dependía directamente del estatus personal del trabajador. Así, quienes carecían de toda libertad jurídica se veían obligados

¹ Personas que no tenían otro recurso para vivir que sus brazos y alquilaban sus servicios a quien quería emplearles.

² Moneda romana de plata equivalente a 10 ases.

³ 1 artaba = 0.022 toneladas de trigo.

⁴ Moneda griega que equivalía a cuatro sestercios.

a prestar sus servicios forzosamente (esclavos), mientras otros poseían una libertad restringida (libertos, ingenuos y patrocinados), en tanto que el grupo de condición jurídica libre ejercía su trabajo a voluntad.

Los esclavos se consideraban objetos; su trabajo, un fruto físico natural. Su relación con el dueño no era propiamente laboral, sino de tipo posesional, pues éste podía enajenarlos o adquirirlos, e incluso imponerles trabajos indignos, así como exigirles jornadas de trabajo exhaustivas. La actividad primordial de los esclavos eran el servicio doméstico o la agricultura, es decir, generalmente se les empleaba en trabajos rudimentarios.

Los esclavos propiedad del Estado trabajaban en servicios públicos. Distinta era la situación del segundo grupo —el de los trabajadores con libertad restringida—, quienes sí se consideraban personas. Había prohibiciones de exigir al liberto⁵ trabajos contrarios a su dignidad y seguridad, cumpliendo también la obligación de cubrir los requisitos derivados de la manumisión.⁶

Los trabajadores libres gozaban de plena capacidad jurídica para ejercer voluntariamente su actividad laboral. Con la abundancia de manumisiones, muchos trabajadores libres se vieron obligados a prestar sus servicios a empresarios ajenos, a entrar en régimen de colonos o a enrolarse en empresas públicas. Sin embargo, lo normal era el ejercicio de una actividad laboral independiente, ya fuera como artesanos en su propio taller, comerciantes, o bien, como cultivadores de tierras de su propiedad.

La jornada romana de trabajo era el día solar de 12 horas, con la particularidad de que no se concebía su fragmentación.

Los esclavos solían trabajar 15 horas diarias, repartidas entre el trabajo industrial o agrícola, y el servicio doméstico. Durante el verano, la jornada se prolongaba generalmente por dos horas más. La jornada laboral de los libertos duraba ocho horas y en lo que se refiere a la de los libres, era fijada por las partes sin que pasara nunca de las ocho horas. En los servicios públicos se seguía la norma general de laborar de sol a sol.

Edad Media

Resulta difícil determinar los salarios de los trabajadores en la Edad Media, a causa de la diversidad de instituciones y reglamentos. Además, los monarcas alteraban el valor de las monedas, lo cual modificaba los valores nominal y real del salario.

En aquellos tiempos abundaban las ordenanzas que fijaban los salarios. Por ejemplo, la ordenanza que, a causa de la peste, expidió el rey Juan de Francia en 1351 y que fijó el salario de los trabajadores en su casa en 12 denarios al día, y en seis si se les daba alimento; las trabajadoras domésticas cobraban 30 sueldos anuales. Estos salarios representaron un aumento de un tercio con respecto a los que regían antes de la propagación de la peste bubónica.

En Inglaterra se dictaron ordenanzas en 1349 y 1350, en las cuales se amenazaba con prisión al que pidiera un salario más elevado del que recibía desde hacía 20 años.

Para dar una idea de la evolución de los salarios en la Edad Media, a continuación se reproducen las conclusiones a que llegaría el vizconde Georges D'Avenel (1913) en su libro *Paysans et ouvriers depuis sept cents ans (Campesinos y obreros desde hace 700 años)*:

De San Luis a Juan el Bueno (1226-1350), la población no cesó de progresar. La falta de brazos tuvo mucha influencia en la abolición de la servidumbre y la liberación ayudó a multiplicar los hombres. De una fecha a otra, los precios de las mercancías y el nivel de los salarios aumentaron paralelamente.

⁵ Esclavo a quien se otorgaba la libertad en la antigua Roma.

⁶ Acto de otorgar la libertad a un esclavo.

Esta fijeza del salario, a pesar del crecimiento del número de trabajadores, se explica fácilmente por la abundancia del terreno inculto.

Habitantes de otras ciudades llegaron y hallaron nuevas tierras para cultivar, pero su presencia no fue una carga para la comunidad, ya que producían y consumían sus bienes en las mismas condiciones que sus vecinos; era la eclosión pacífica de un pueblo que se unía a otro.

A partir de 1350, la población disminuyó a causa de la peste y se abandonaron los campos, además de que comenzaron el pillaje y la barbarie. La población se redujo de 15 millones a cinco millones de habitantes. En ese tiempo en que la vida humana parecía valer tan poco, los brazos del hombre valían mucho, lo cual se observa en la comparación del nivel de los salarios con el precio de las mercancías.

Los salarios, que habían permanecido estáticos hasta 1350, aumentaron un 4% en un principio y así se mantuvieron hasta 1375; después registraron un aumento del 14% que estuvo vigente los siguientes 75 años.

Parecería extraño que la enorme reducción de la población desde la mitad del siglo xv no hubiera tenido más que un alza del 18% en la mano de obra, pero es preciso considerar que el salario depende al mismo tiempo de factores como el consumo y la producción, y hay que considerar que si esta última se restringió fue porque había menos capacidad productiva y productores, en tanto que el primer factor disminuyó porque había menos consumidores.

Se pensaría que, dados la producción y el consumo, la mano de obra debería haber quedado al mismo precio. Así hubiera sucedido indudablemente con tan sólo dos elementos: población y trabajo. No obstante, en el precio de los brazos hay un tercer elemento a considerar: la tierra, que había perdido la mayoría de su valor.

El envilecimiento de sus productos naturales contribuía a la baja del costo de las mercancías y, por lo tanto, al aumento del salario real.

Fue gracias a la intervención del tercer elemento que, en los 25 años siguientes (1451-1475), se presentó una nueva alza de los salarios, que se incrementaron un 13% al mismo tiempo que aumentó la población.

Época moderna

La Revolución Industrial

La rápida expansión del comercio en el siglo xvii planteó a los mercaderes capitalistas el problema de buscar procedimientos que permitieran aumentar tanto la cantidad de mercancías disponibles como la rapidez con que se elaboraban, reduciendo al mismo tiempo el costo para producirlas, con la finalidad de obtener una mayor ganancia.

Para incrementar la rapidez en la producción, dividieron y subdividieron el trabajo, haciendo que los obreros se especializaran cada vez más en operaciones simples y sencillas. Sin embargo, aunque muy favorable para mejorar la rapidez, la división del trabajo aumentó el número de operarios y, por consiguiente, los salarios a pagar. Fue entonces cuando surgieron las invenciones que buscaban sustituir las operaciones sencillas de los obreros especializados por ciertos mecanismos.

Las máquinas aplicadas a la producción multiplicaban la rapidez y la cantidad de mercancías, reduciendo al mismo tiempo el pago de salarios. Fueron, por lo tanto, la solución ideal para el auge de la producción capitalista.

La aplicación de las máquinas a la producción industrial, que se inició a fines del siglo xvii en Inglaterra y se intensificó durante los siglos xviii y xix, originó una gran transformación técnica y económica, a la que se llamó Revolución Industrial.

En 1790 se dio un paso decisivo en esa dirección, pues se substituyó la fuerza hidráulica por la de vapor en el servicio de las fábricas, iniciándose así las grandes explotaciones industriales. La producción de hilados y tejidos de algodón pronto alcanzó dimensiones espectaculares.

La introducción de las máquinas en la producción capitalista tuvo repercusiones importantísimas en la historia de la humanidad. En primer lugar, al desplazar al hombre, la máquina creó el problema del desempleo: los salarios pagados a los obreros se depreciaron por el exceso de oferta de trabajo. Además, para pagar salarios más bajos, en vista de la sencillez en el manejo de algunas máquinas, los industriales contrataban a mujeres y a niños, con lo cual se agravó el problema que significaba mayor número de hombres desocupados.

Aumentó la producción, pero las relaciones se deshumanizaron. El obrero se especializó, pero al mismo tiempo fue “esclavizado” por la máquina. Los obreros tenían que vivir cerca de los centros fabriles, a menudo en lugares con hacinamiento e insalubres. La producción era lo más importante, no la situación del trabajador. Entonces se expidieron leyes en beneficio de la producción, pero no en favor del obrero.

Durante la introducción de las máquinas en la industria, la primera etapa fue terrible para el obrero, pues resultó víctima de una explotación excesiva que afectó su salud y su estado de ánimo, así como la institución de la familia, ya que ésta se desintegró por la incorporación al campo laboral de mujeres y niños. Las injusticias que padecían los obreros fomentaron la aparición de las ideas socialistas que iban contra el liberalismo económico y el capitalismo, y buscaban redimir al trabajador.

El obrero, llevado a la exasperación, veía en la máquina a su principal competidor y enemigo, por lo que desató su indignación contra ella. Las incesantes huelgas que ocurrieron a finales del siglo XVIII y comienzos del XIX iban acompañadas comúnmente del incendio de las fábricas y de la consiguiente destrucción de las máquinas. Estos movimientos se extendieron cada vez más, tanto que el propio Parlamento inglés intervino para promulgar una ley que castigaba a quienes destruyeran las máquinas, cuyas sanciones llegaban incluso a la pena de muerte. En el transcurso de esta lucha de obreros contra patrones, a partir del siglo XIX, aparecieron las primeras organizaciones sindicales propiamente dichas.

Surgidos en tiempo de huelga, los sindicatos sufrieron serios descalabros y muchas persecuciones sin cuartel por parte del gobierno. La burguesía consiguió abolir el derecho de asociación obrera. De ese modo, el afán de los trabajadores por subsistir los llevó, de la rebelión espontánea contra las máquinas, a la idea de agremiarse en organizaciones más solidarias, con la finalidad de exigir con mayor fuerza el cumplimiento de sus derechos políticos.

En virtud de la revolución de la técnica, el industrialismo adquirió un auge sorprendente. Al mismo tiempo que se transformaron los sistemas de producción, también cambiaron las formas de organización del trabajo y las relaciones entre las distintas clases sociales, con lo cual se estableció un nuevo orden jurídico, político y filosófico en la sociedad.

Como consecuencia del desarrollo del capitalismo, surgió, por un lado, el sistema de pensamiento económico llamado liberalismo; y por otro, en el aspecto político, la *Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano*, propuesta por Lafayette, la cual contemplaba los siguientes principios, base fundamental de muchas constituciones en el mundo:

- Acceso a la justicia
- Igualdad de todos ante la ley
- Soberanía del pueblo
- Igualdad de impuestos
- Igualdad en la repartición de las herencias

Libertad de expresión
 Libertad de trabajo
 Libertad de cultos
 Derecho de resistencia ante la opresión
 Soberanía nacional

Antecedentes en México

Época precortesiana

El origen de los aztecas se remonta al año 1325. Desde entonces, este pueblo dio muestras de orden y organización. En cuanto a la fuerza de trabajo y la organización social, los aztecas estaban agrupados en comunidades llamadas *calpullis* (barrios), que eran porciones de tierra o parcelas. La mayoría de los miembros del *calpulli* eran familiares; todos se dedicaban a una misma profesión o al mismo oficio, de modo que había *calpullis* de agricultores, cazadores de aves, pescadores, artesanos y comerciantes. Los aztecas pagaban sus impuestos al Estado entregando bienes, trabajando por turnos en las obras de beneficio colectivo y enviando guerreros a combatir al enemigo.

El salario que recibían los miembros del *calpulli* era en especie y representaba la parte que les correspondía por la repartición en el trabajo comunal. No existía un salario por una actividad específica, sino simplemente se le daba sustento y vestido al jefe de la familia, además de una porción de tierra para cultivar.

Cabe señalar que el trueque jugaba un papel importante en la economía mexicana, ya que de ello dependía el comercio de esta cultura (Cortés, s.f.).

Época colonial

Hernán Cortés, en su segunda *Carta de Relación* escrita al emperador Carlos V, el 30 de octubre de 1520 en Segura de la Frontera, afirmaba lo siguiente: “Hay en todos los mercados y lugares públicos todos los días muchas personas, trabajadores y maestros de todos los oficios, esperando quien los alquile por sus jornales”.

El salario para la mano de obra calificada tiene sus antecedentes en la misma época, como señala Francisco Javier Clavijero: “Existieron oficiales de varios oficios, siendo primero aprendices y después maestros; destacando plateros, lapideros, carpinteros, canteros, albañiles, cantores, médicos, hechiceros, astrólogos, procuradores, etcétera, quienes recibían un salario por su trabajo”.

Durante la Colonia, hacia 1549, mediante la Cédula de Valladolid, se ordenaba que cuando los nativos fueran ocupados en la previsión de los bastimentos de las minas, se les debería pagar a destajo, no por jornal. Se agregaba que el pago otorgado tenía que alcanzar para vivir cómodamente y ahorrar para otras necesidades. Quizás éste fue el inicio del concepto de *salario mínimo*.

De 1575 a 1600 se produjo un aumento importante en los salarios de los aborígenes. Al principio se les pagaba medio real a los peones y después se les llegó a pagar un real, en tanto que los oficiales, es decir, albañiles, carpinteros, herreros u otras personas que sabían un oficio, recibían dos reales.

El maltrato a los indígenas, las precarias condiciones de trabajo que prevalecían en la Nueva España y la esclavitud que se experimentaba en cada hacienda o mina fueron el sello de la época

colonial en cuanto a relaciones laborales. Prueba de ello son los sistemas de trabajo empleados por los españoles en la agricultura y la minería:

- La *encomienda* era el reparto de nativos entre los conquistadores, para que éstos se encargaran de cristianizarlos y protegerlos a cambio de utilizar sus servicios. A pesar de este espíritu humanitario de la encomienda, la explotación de los aborígenes fue sistemática y los abusos constantes, pues frecuentemente los encomendadores alquilaban a sus indígenas para el peligroso y agobiante trabajo de las minas.
- El repartimiento consistía en la facultad de los alcaldes mayores de sacar de los pueblos a los nativos que fueran indispensables para atender el cultivo de los campos, propiedad de españoles, y el trabajo de las minas durante el término de una semana. El trabajo tenían que desempeñarlo en lugares distantes de sus pueblos, por periodos de dos o tres semanas; prestaban servicio en minas y campos, para regresar después con sus familias, hambrientos, miserables y a veces enfermos.
- El peonaje puso fin a la encomienda, pues el indígena encomendado se convirtió en peón de las haciendas (laicas y eclesiásticas) de las minas y de los obrajes.

No obstante que el encomendado se transformó en peón, en realidad continuó en una situación de servidumbre, pues su salario, que no pasaba de dos reales diarios, era apenas suficiente para no morir de hambre.

Para el nativo, la situación no cambió. Las jornadas de trabajo continuaron siendo no menores de 12 horas diarias (de sol a sol); además, como persistió la costumbre de adelantarles hasta 20 pesos anuales, en realidad “hipotecaban” sus vidas, pues a eso equivalía su calidad de peones de las haciendas. De igual manera, en algunos lugares se permitió que las haciendas tuvieran una especie de prisión, llamada *tlapizquera*, donde, con el pretexto de cuidar y vigilar a los aborígenes, se les encerraba para evitar que buscaran un trabajo mejor remunerado (León-Portilla, 1964).

Con la finalidad de evitar los abusos, en 1785 el virrey Matías de Gálvez expidió un Reglamento de Gañería, el cual prohibía a los hacendados y dueños de reales de minas hacer préstamos a los indígenas a cuenta de sus salarios. Por desgracia, a pesar de que las leyes eran claras, no siempre se cumplían.

Se ordenaba pagar en moneda y en propia mano; pero en haciendas, minas y obrajes existía la *tienda de raya*, donde el peón, en vez de dinero, recibía artículos como ropa, alimentos y aguardiente a precios elevados, lo cual ocasionaba que el trabajador siempre se mantuviera endeudado con el patrón.

Durante el siglo XVII, los peones de minas tuvieron un salario de dos a cuatro reales diarios, además del derecho al beneficio del partido, que consistía en trabajar más tiempo después de cumplir su jornada de 12 horas para obtener una parte del metal extraído. Las ordenanzas de 1770 suprimieron en definitiva los partidos, con el consiguiente descontento de los trabajadores, quienes organizaron tumultos y sublevaciones.

La Independencia y la Reforma

Durante la Independencia y la Reforma, continuó la diferencia de salarios entre los llamados peones y los jornaleros, con respecto a aquellos con algún oficio o grado de capacitación. Hacia 1862, en *Estadística de la República Mexicana*, de José Pérez Hernández, se señala la existencia de remuneraciones diferenciales, como se observa en la figura siguiente:

Figura A1.1. Remuneraciones para diferentes oficios en México a mediados del siglo XIX.

Oficio	Pesos mexicanos al año (1862)
Tenedores de libros	de 600 a 3,000
Cajeros	de 600 a 2,800
Dependientes de almacén y mostrador	de 300 a 1,200
Cocineros	de 100 a 400
Maquinistas	de 500 a 2,000
Dependientes de farmacia	de 250 a 1,200
Otros servicios domésticos	de 48 a 100
Jornaleros de artesanía	de 3 a 4 reales diarios
Gañanes o peones	de 2 a 5 reales diarios

Hacia finales del siglo XIX, se encuentran ejemplos de esas diferencias. En el estado de Hidalgo, especialmente en Pachuca, el jornal diario era de 27 centavos, mientras los trabajadores de las minas podían recibir los siguientes (\$):

Barretero	1.00
Ademador	1.00
Pepenador	0.50
Carpintero y herrero	0.50
Operario de mortero	0.62
Arrastrador	0.43
Cernidor	0.37

El Porfiriato

Durante el mandato del presidente Porfirio Díaz, con la finalidad de fomentar la industrialización del país, se otorgaron diversas prerrogativas y facilidades a los capitalistas nacionales y extranjeros (concesiones, subsidios y tierras), además de que se controló con mano firme a los obreros, quienes no tenían derecho de huelga, servicios médicos, previsión social ni, sobre todo, leyes que reglamentaran las condiciones laborales, entre ellas la jornada (que era de 12 a 14 horas).

Las fábricas, al igual que las haciendas, implementaron las tiendas de raya para reducir los salarios y retener económicamente más al trabajador. La migración del campo a la ciudad abarató la mano de obra y agudizó el desempleo urbano.

El 1 de julio de 1906 se expidieron los programas del Partido Liberal y el *Manifiesto a la Nación* convocados por los hermanos Flores Magón, Antonio I. Villarreal, Juan y Manuel Sarabia, Librado Rivera y Rosalío Bustamante. En ellos se exhortaba al pueblo a rebelarse contra el gobierno; además, se pedían cambios económicos, políticos y sociales y, por supuesto, “establecer la jornada de trabajo de ocho horas y elevar el nivel de vida de las clases trabajadoras”. Adicionalmente, exigían reglamentar los servicios domésticos y el trabajo a domicilio; garantizar el tiempo máximo de tra-

bajo y el salario mínimo; evitar el trabajo a personas menores de 15 años; obligar a los patrones a crear condiciones salubres e higiénicas para los trabajadores, así como a resguardarlos de los peligros en el trabajo; establecer indemnizaciones por accidentes de trabajo; evitar que los patrones pagaran en otra forma que no fuera con dinero en efectivo; suprimir las tiendas de raya; prohibir las multas a los trabajadores, así como los descuentos a su jornal, o que le fuera retardado el pago de éste por más de una semana, o que se le negara el pago inmediato de lo devengado al que se separara de su trabajo.

En 1908, el salario mínimo general para la República Mexicana era en promedio de poco más de 33 centavos, en tanto que un kilogramo de carne costaba 24 centavos; un kilo de maíz, cinco centavos; y el kilo de frijol, 10 centavos, lo mismo que el de trigo. Es importante mencionar que pocos libros de historia mencionan que el salario mínimo, aunque no era una figura oficial, fue instituido en 1877 por el general Díaz y ascendía a \$0.20.

La abundante oferta de mano de obra, en especial en la zona centro del país, presionó los salarios manteniéndolos a la baja. Esta mano de obra no estaba calificada para manejar la nueva maquinaria industrial que llegaba al país traída por los empresarios; los intentos resultaron vanos, pues al carecer de técnicos calificados se tuvo que aumentar la jornada de trabajo para alcanzar los niveles de productividad y rentabilidad esperados (León-Portilla, 1964).

La Revolución

La actividad industrial en México se incrementó a finales del siglo XIX por las actividades de las fábricas textiles que implantaban también el sistema de tiendas de raya, donde se proporcionaba a los trabajadores artículos de consumo, pero posteriormente se les descontaba de su sueldo la cantidad comprada en los días anteriores al pago.

Los trabajadores de las fábricas tan sólo provenían de dos fuentes: los artesanos y los campesinos. A pesar de los malos salarios y las jornadas tan largas, los trabajadores acudían en gran número a las fábricas.

Se calcula que hacia 1900, los salarios en México eran aproximadamente equivalentes a los que se pagaban en la mayoría de los países europeos. El dinero mexicano se basaba en el patrón plata.

Para 1914, el general Eulalio Gutiérrez, gobernador de San Luis Potosí, decretó que el salario mínimo general debería ser de \$0.75 diarios y en las minas, de \$1.25, sin la posibilidad de reducirlo en aquellos lugares donde ya fuera más alto.

Hubo otras disposiciones sobre el salario mínimo durante la época revolucionaria; no obstante, fue la *Ley del Trabajo* de Yucatán (1915) la más importante desde el ámbito socioeconómico. En sus artículos 84 y 85, establecía:

Art. 84. El criterio para fijar el salario mínimo deberá ser lo que necesita un individuo de capacidad productiva media para vivir con su familia y tener ciertas comodidades en alimentación y vestido.

Art. 85. Se deberá tener presente que no se trata del salario para sostener la situación actual, sino del que se necesita para colocarse en condición mejor de la que hasta ahora se ha vivido.

Eso significa que al salario mínimo se le consideraba un elemento importante en la redistribución del ingreso. Como había más obreros en las fábricas textiles que en cualquier otra industria, sus salarios se consideraban el promedio de los salarios de todos los obreros industriales.

Alegando escasez de obreros, en 1898 los representantes británicos declararon que el salario promedio para los obreros del ferrocarril sería de \$0.75 por hora. Sin embargo, a pesar de los salarios relativamente altos, las compañías tenían dificultades para reclutar a campesinos, a quienes se

les pagaban \$0.25 al día. No obstante, aunque un estudio de los salarios durante el mandato de Porfirio Díaz indicaba un aumento constante (\$0.22 en 1877 y \$0.59 en 1912), por lo general, el autor está de acuerdo con que a finales del Porfiriato los obreros tenían, en promedio, menos poder adquisitivo que en 1877.

La inflación que caracterizó los años anteriores a 1905 (cuando México adoptó el patrón oro) absorbió la mayoría de los aumentos en salarios, los cuales no eran uniformes y variaban de una región a otra, así como de una fábrica a otra, a la vez que según la edad y el sexo del trabajador. Las mujeres y los niños ganaban de la mitad a la tercera parte del salario de un hombre adulto.

En la década comprendida entre 1881 y 1890, los niños tenían los salarios más bajos, unos \$0.12 diarios; los salarios más altos que se pagaban a los hombres eran de \$1.50 por día, aunque el promedio para un jornalero era de entre \$0.19 y \$0.75.

En 1885, las mujeres de la fábrica Hércules de Querétaro ganaban entre \$0.20 y \$0.25 al día, y los operarios entre \$0.31 y \$0.52, según su nivel y sus habilidades.

En 1890, los salarios promedio eran de \$0.50 en la carda, y de \$0.40 en el hilado; ambas secciones empleaban a muchas mujeres y a muchos niños.

En Río Blanco, Veracruz, en 1898, los jornales promedio eran de entre \$0.30 y \$0.50 para los niños, así como de entre \$0.56 y \$2.50 para los adultos varones. El salario mínimo solía estar muy por debajo de esos promedios.

Entre las peticiones presentadas por Ricardo Flores Magón ante el Congreso de la Unión se encontraba el establecimiento de un salario mínimo: para los hombres de \$0.75, para las mujeres de \$0.40 y para los niños de \$0.30. No era una demanda fuera de lugar, ya que salarios equivalentes se pagaban en muchas de las fábricas del norte de la ciudad.

A los tejedores se les pagaba a destajo, de manera que la velocidad y la eficiencia significaban más dinero, aunque era costumbre limitar las ganancias a un máximo de \$2.00 diarios. El hilador jefe recibía en promedio \$0.60 al día, que era un salario alto para un obrero mexicano antes de 1890.

Durante todo el Porfiriato no se acostumbraba un pago extra por el trabajo nocturno, aunque se convirtió en una de las demandas de los trabajadores del siglo xx. La variación de salarios en una fábrica era desde \$0.25 hasta \$2.50 para los jornaleros, aunque el trabajo a destajo creaba diferencias importantes.

A pesar de que los voceros del gobierno insistían en que el peonaje por deudas había desaparecido durante el Porfiriato, los visitantes extranjeros observaban que los obreros, en cuanto recibían la paga, casi de inmediato se volvían a quedar sin un centavo.

Los salarios bajos disminuían aún más al pagar parte en vales, que debían redimirse en la tienda de raya y a los que a menudo se les descontaba del 10 al 12% de su valor nominal. Cuando el obrero salía de la fábrica el sábado después de cobrar, de depositar sus vales en la tienda de la compañía y de pagar las deudas que iba acumulando, comenzaba a solicitar préstamos a cuenta del salario de la semana entrante en la tienda de la compañía donde, por fuerza, tenía que comprar, porque era el único lugar donde aceptaban los vales y le daban crédito. A esto había que añadir que en la tienda de raya los precios eran entre un 10 y un 15% más altos que en cualquier otro lugar, lo cual agravaba todavía más la situación económica.

Aunque la jornada en las fábricas textiles reflejaba las condiciones de la época, había también ciertas peculiaridades. Por ejemplo, las jornadas eran más largas en el verano, pues en las fábricas el trabajo comenzaba en cuanto había suficiente luz. A las 4:30 o a las 5:00 de la mañana empezaban a trabajar y seguían hasta las nueve de la noche. La mayoría de las fábricas suspendían labores al mediodía durante una hora para comer, aunque en los días largos del verano algunas asignaban media hora para desayunar y otra hora para comer.

A pesar de los salarios bajos y las jornadas largas, la cantidad de obreros disponibles aumentó durante el Porfiriato.

Los informes de la época clasifican a los trabajadores de diferentes formas, pero en general se distinguían los jornaleros, a quienes se les pagaba a destajo y cuyo jornal se calculaba cada día; así como los empleados, que eran trabajadores asalariados, a quienes se pagaba por meses y que, por lo general, eran capataces o especialistas extranjeros.

Época actual

La realidad de los países de América Latina ha sufrido una transformación sustancial en todos los órdenes durante los últimos años. Se han consolidado las instituciones y modificado los sistemas que regulan la vida nacional. Durante la primera mitad del siglo xx, los gobiernos se dedicaron a la consolidación de la modernidad. El sindicalismo ejerció una gran presión y la incipiente industria tuvo que adaptarse a los dictados de un gobierno apoyado por las clases populares.

El 18 de agosto de 1931, durante el mandato del presidente Pascual Ortiz Rubio, se promulgó la primera *Ley Federal del Trabajo* en México, que estableció la obligación del Estado para crear una institución que determinara el salario mínimo; sin embargo, no fue sino hasta 1934 cuando en México el presidente de la República, Abelardo L. Rodríguez, fundó la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos.

Durante la década de 1960, cuando se hablaba de “el Milagro Mexicano”, las empresas incrementaban los sueldos de su personal con base en el desempeño y los méritos; los aumentos ocurrían cada dos años, y la inflación era de un dígito. Aunque había problemas sociales importantes, los gobiernos de Adolfo López Mateos y Gustavo Díaz Ordaz orientaron su proyecto de nación hacia la industrialización, con una gran influencia del Estado. Las presiones del sector obrero se tradujeron en numerosas huelgas y un descontento social que el gobierno contuvo con mano dura.

En los inicios de la década de 1970, los problemas seguían creciendo, por lo que se requería un cambio en la estrategia. El gobierno intervendría con mayor determinación en la vida económica, permitiendo a los sectores obreros ganar influencia. En la legislación laboral se adicionó un artículo que obliga a los patrones a revisar en forma anual los sueldos de sus trabajadores, así como, cada dos años, las condiciones generales y prestaciones de los contratos colectivos de trabajo.

Las empresas empezaron a perder la costumbre de aumentar los sueldos con base en el desempeño. Asimismo, se reconocía el costo de la vida y el gobierno emitió una recomendación, con carácter casi obligatorio, de incrementar entre un 10 y un 30% los sueldos de toda la población trabajadora. En los primeros años de la década de 1980, los mexicanos nos sorprendimos con la noticia de que nuestro país era rico. Los descubrimientos de nuevos yacimientos de petróleo, el precio internacional del crudo y mucho optimismo llevaron a pensar que era el mejor momento “para administrar la abundancia”. Muchas empresas se lanzaron a poner en marcha grandes proyectos de expansión; por lo mismo, para contratar al personal que requerían, ofrecían sueldos por arriba del tercer cuartil (es decir, por arriba de lo que ofrecía el 75%) del mercado y mejores paquetes de prestaciones. La competencia registró un desenfreno. Sin embargo, pronto llegó el desencanto y volvimos a una realidad adversa.

La inflación (que ya existía) tuvo que vincularse con los sueldos, los cuales se revisaban en forma trimestral; por supuesto, el salario mínimo era la medida más aproximada para mantener actualizadas las escalas salariales. En 1987, la inflación anual fue casi del 160%, mientras que las empresas aumentaron sus sueldos entre un 160 y un 170%; los aumentos por desempeño quedaron reducidos a cifras que, ante el incremento en el costo de la vida, resultaban insignificantes.

Figura A1.2. Bases para incrementar los sueldos en las últimas siete décadas.

Década	Conceptos involucrados
1960	Méritos Desempeño
1970	Méritos Desempeño Aumentos generales por decreto Costo de la vida
1980	Méritos Administración de la abundancia Costo de la vida Inflación Aumentos ligados a los salarios mínimos
1990	Méritos Desempeño Productividad Eficiencia Calidad Costo de la vida
2000	Desempeño Productividad Resultados Competencias Variable
2010	Supervivencia de la empresa Productividad Compensación variable Competencias Resultados

Al iniciar la década de 1990, la economía volvió a enfrentar cambios significativos. La entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la globalización y el surgimiento de la Unión Europea (UE), entre otros sucesos, trajeron una competencia global sin paralelos. Al enfrentarse a los productos extranjeros, la primera reacción de las empresas locales fue buscar eficiencia, productividad y calidad mayores.

Esta perspectiva tuvo alcances mundiales. Las nuevas teorías sobre calidad, la mejora continua y la reingeniería surgieron como probables soluciones a los problemas; además, como era de esperarse, la administración de la compensación se ajustó y se orientó ante el nuevo escenario.

A fines del siglo xx, de acuerdo con la base de datos del autor, de una muestra de 517 empresas, el 61.2% incluía en sus contratos colectivos de trabajo una cláusula de incentivos o bonos por productividad. Lo anterior indica que el sector obrero también se incorporó a esa corriente; sin embargo, para la segunda década del nuevo milenio, el sindicalismo perdió gran parte de su fuerza, dando paso a un nuevo tipo de contratación por medio de empresas intermediarias o patrones sustitutos, una nueva forma de concebir las relaciones laborales.

Desde los inicios del nuevo milenio, se desarrollaron nuevos e ingeniosos sistemas de compensación que, en muchas organizaciones, se pusieron a prueba. Los resultados fueron inciertos; algunas de las empresas desistieron de los programas de compensación variable y otras los continuaron.

En la segunda década del siglo XXI, los asuntos relacionados con las compensaciones han sido un tema de discusión constante y se presentan puntos de vista diferentes en su comprensión; por ello, es preciso analizar el tema desde un enfoque sistémico y un ejemplo de ello lo presenta la consultora Mercer en un modelo denominado 3P (*position, performance* [desempeño] and *person*), basado en tres conceptos:

1. *Definición y valuación* que permiten el análisis del puesto y su impacto en la estructura organizacional.
2. *Desempeño* medido a partir de la determinación y la evaluación de objetivos.
3. *Competencias* que deben poseer los empleados tomando en cuenta tanto el mercado como las condiciones económicas de las empresas.

Varios investigadores han buscado explicaciones al comportamiento del mundo laboral, en especial el de las compensaciones. A continuación presentamos algunas de las diferencias encontradas según el documento de Torres (2008), donde compara las tendencias del siglo pasado con las del presente.

Figura A1.3. Los cambios de la compensación.

Tradicional	Actual
Puestos	Desempeño
Definición de puestos	Determinación de objetivos
Valuación de puestos	Análisis del desempeño
Remuneraciones	Remuneraciones
Condiciones económicas	Mercado

Fuente: Torres (2008).

Si analizamos el cuadro anterior, la valuación de puestos, que hasta hace muy pocos años era la base de la administración de compensaciones, ahora forma parte de un sistema integral que incluye, además, la evaluación del desempeño con base en objetivos y el modelo de competencias requeridas de los trabajadores. El tema de las compensaciones es difícil y contradictorio en el sentido de que, como comentan Mendoza y Hernández (2008), la resistencia de los directivos a formar a sus empleados se debe al temor de que se produzca la fuga de éstos hacia empresas de la competencia. La planeación estratégica es la herramienta administrativa que orienta a la organización hacia objetivos comunes. La descripción de funciones que forma parte de esa planeación sienta la base para iniciar un sistema de compensaciones que, a su vez, determina estándares de medición y control para evaluar el desempeño.

De acuerdo con Kuhn (2009), los sistemas de compensación dan forma a la cultura organizacional; afectan la motivación, la satisfacción y el comportamiento de los empleados; y ayudan a entender lo que una organización valora. Asimismo, otro autor, Giancola (2010) afirma en su artículo que, actualmente, los factores clave para generar el compromiso son los elementos suaves del ambiente de trabajo, como el diseño de un puesto con mayor autonomía y control, la reputación

de la empresa que incluye el aspecto del sistema de pago, y los líderes que se interesan por su personal.

Para responder a los empleados que se esfuerzan en elevar el nivel de efectividad de una forma constante, los gerentes perciben que la tendencia clara de la administración estratégica, en lo correspondiente a las compensaciones, es el crecimiento de los planes de compensación variable. Por ello, los programas de compensaciones se orientan a unificar la relación entre el sueldo base y desempeño de la compañía, como se ha visto en la evolución de las compensaciones que se muestra en la figura siguiente:

Figura A1.4. Evolución de la compensación durante el presente siglo.

Inicios del siglo	Actual
Salario base	Compensación total
Elemento básico de motivación	Paquete motivador
Énfasis en la jerarquía	Énfasis en la flexibilidad
Valor del puesto	Valor de la persona
Derechos adquiridos	Valor agregado
Desempeño individual	Desempeño individual y del grupo
Trabajo garantizado	Trabajo por demanda

Hace unos años, el ideal de cualquier persona era trabajar para una buena empresa o institución, ya fuera pública o privada; eso representaba la estabilidad social y económica de cualquier individuo, pues se debía trabajar con esmero y conservar el puesto o la plaza para que, con el transcurso de los años, se aspirara a una pensión digna y merecida. Las empresas o instituciones procuraban otorgar a sus empleados y trabajadores prestaciones a largo plazo para retenerlos, y así se completaban ciclos de vida. Sin embargo, lo anterior no estaba disponible para toda la población.

Los especialistas en el área de compensación

Durante la segunda mitad del siglo pasado, se crearon y desarrollaron firmas especializadas en los temas relacionados con la administración de sueldos y salarios. Quizá la más antigua de ellas sea la empresa Hay Asociados, que introdujo un modelo de valuación de puestos que resulta adecuado para compañías grandes y bien organizadas. Asimismo, la primera firma dedicada a la elaboración de encuestas de sueldos y salarios en México nació de un grupo de ejecutivos del área de relaciones industriales de Ford, quienes fundaron Intergama de México. A ellos se les sumaron algunos otros especialistas. De esta forma, el gremio de los profesionales en compensación encuentra un mercado necesitado de asesoría e información.

Surgieron nuevas corrientes y firmas como Stevenel y Asociados, Loma Editores de Tolo Rimsky, GL Consultores, Proconsult, S. C., Sistemas en Compensación, S. A. de C. V., C&B, Nathal Actuarios y Consultores S. A. de C. V., entre otras. Las empresas se reunieron en forma de clubes sociales con la finalidad de intercambiar información y prácticas de compensación; se crearon también grupos como el Com-Com, el Grupo de los 10 y el Grupo de Alta Tecnología. Por su parte, la American

Chambers publicó sus encuestas, como servicio a sus asociados y, con ello, empezó un desarrollo importante de una de las funciones del área de recursos humanos.

Varias firmas multinacionales del ramo, especialmente las estadounidenses, también se incorporaron en América Latina, entre las que destacan Watson Waytt, W. Mercer, Towers Perrin Group y Hewitt.

Fusiones y adquisiciones

Cuando se combinan diferentes necesidades, se crean oportunidades; entre ellas, algunas crecen cuando los corredores de seguros y fianzas ofrecen a sus clientes, adicionalmente a sus productos tradicionales, planes de pensiones privados y programas para crear fondos de retiro y pago de la prima de antigüedad. Es aquí cuando la labor de los actuarios impone el reto de atender a un mercado cada vez más exigente.

Siempre que los corredores de seguros y fianzas ofrecían un programa de prestaciones, sus clientes preguntaban cuáles empresas daban estos beneficios a sus empleados. Es sabido que los empresarios en América Latina no son muy arriesgados en este tipo de asuntos y toman sus decisiones después de que otra organización ya inició el camino, sobre todo si quien tomó la iniciativa es un competidor. Surge entonces la necesidad de contar con encuestas sobre sueldos y prestaciones. Para ello, los actuarios expertos en beneficios para empleados tuvieron que asociarse con firmas especializadas en la elaboración de bases de datos, encuestas de mercado y administración de la compensación. Así, W. Mercer se fusionó con C&B, mientras Aon lo hizo con Intergama, entre otras.

Otra de las fusiones y adquisiciones de los grandes despachos fue el caso de Willis Towers Watson que, entre otros servicios, ofrece asesoría en capital humano y beneficios a empleados. Las instituciones de alto desempeño cultivan y desarrollan el talento, equilibrando cuidadosamente los costos y la compensación. En cuanto a beneficios, compensación, encuestas a empleados, estrategias de capital humano y compensación a ejecutivos, tienen una perspectiva completa con base en un pensamiento de vanguardia, datos, análisis y software, explorando nuevas formas de motivar a la gente, fomentar el bienestar e implementar soluciones que funcionen.

Willis Towers Watson es una compañía mundial líder en consultoría, corretaje y soluciones de recursos humanos que ayuda a los clientes de todo el mundo a convertir el riesgo en un camino hacia el crecimiento. Con raíces que se remontan a 1828, Willis Towers Watson cuenta con más de 40,000 empleados que brindan sus servicios en más de 140 países.

Diseñan y ofrecen soluciones para gestionar el riesgo, optimizar los beneficios, cultivar el talento y expandir el poder del capital para proteger y fortalecer a las instituciones y a las personas. Su perspectiva única les permite ver las intersecciones críticas entre talento, activos e ideas: una fórmula dinámica que impulsa el desempeño del negocio.

Es una realidad el hecho de que las compañías necesitan información del comportamiento del mercado laboral. No obstante, ha sido difícil avanzar en este sentido, ya que algunos empresarios no desean compartir información por temor a que, si se conoce su posición, queden vulnerables frente a sus competidores. Un líder sindical reconoció que cuando los sindicatos revisan sus contratos colectivos de trabajo, intercambian información entre sí para tomar decisiones acertadas. El mismo líder lo explica de la siguiente manera: "Tratan de ser herméticos y, en ese intento, se vuelven predecibles, fáciles de manejar; argumentan que su silencio es con fines de seguridad, pero eso los expone...".

La apertura es el principio del crecimiento, ya que permite conocer nuevas prácticas, así como, en su caso, adoptarlas y mejorarlas para el entorno propio. Se trata de una de las funciones más importantes del especialista en el área de la compensación.

Evolución del área de compensación

El área de la compensación ha atravesado por varias fases. Al comienzo del siglo xx, su función era operar el departamento de nómina y administrar los planes de prestaciones. El trabajo consistía, básicamente, en asegurarse de que se cumplieran los procedimientos.

Años después, las tareas se orientaron a estudiar los tiempos y los movimientos realizando estudios de eficiencia. Posteriormente, esta actividad pasaría a formar parte de las tareas de producción, por su orientación fundamentalmente ingenieril. Para la segunda mitad del siglo xx, el trabajo se orientó sobre todo hacia el análisis y la valuación de puestos, ya que casi todos los sistemas y modelos que existían para ese efecto eran manuales y muy consumidores de tiempo, lo cual dejaba pocos recursos para otras actividades. Por esa misma época, también apareció la administración de las prestaciones que, en las grandes empresas, requería de mucho control, especialmente, por los aspectos fiscales implicados.

Al concluir el siglo xx, prevalecía la noción de pagar con base en resultados, por lo que aparecieron los conceptos de compensación variable, al tiempo que nuevas corrientes y necesidades se incorporaron al área de la compensación. Todos estos temas se estudiaron en los capítulos del libro.

Recursos humanos, la compensación y el compromiso del empleado

La competencia y la necesidad de ser más receptivo hacen que el compromiso del empleado sea de la máxima importancia. Como afirmó el vicepresidente de recursos humanos de Toyota Motor Manufacturing, en Georgetown, Kentucky:

La gente está atrás de nuestro éxito. Las máquinas no tienen ideas nuevas, no resuelven problemas ni aprovechan las oportunidades. Sólo la gente que esté implicada y mediante el pensamiento puede hacer la diferencia [...] Cada planta automotriz en Estados Unidos tiene, en esencia, la misma maquinaria. Pero la forma en que la gente la utiliza y se incorpora en el proceso varía mucho de una compañía a otra. La fuerza laboral da a una empresa su verdadera capacidad competitiva (Gunnigle y Moore, 1994).

Construir el compromiso de un empleado, es decir, hacer coincidir las metas del empleado y de su empleador, de modo que el primero realice su trabajo como si lo hiciera en su propia compañía, requiere un esfuerzo múltiple, en el que la función de recursos humanos juega un rol fundamental. Por ejemplo, es necesario adquirir el compromiso de aceptar la comunicación en dos sentidos. Por consiguiente, compañías como FedEx y Toyota cuentan con programas que garantizan la comunicación en dos sentidos, el trato justo a todas las quejas de los empleados y las medidas disciplinarias.

Quizás el cambio más significativo en la función del área de recursos humanos sea su implicación creciente en el desarrollo y la implementación de la estrategia, es decir, el plan de la compañía acerca de cómo equilibrar sus fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y los desafíos externos, con la finalidad de mantener la ventaja competitiva, el cual fue por tradición un trabajo para los gerentes operativos (de línea) de la compañía. Así, el presidente y su *staff* podían decidir incursionar en mercados nuevos, eliminar líneas de productos o adoptar un plan de cinco años para recorte de gastos. Entonces, el presidente dejaría en mayor o menor grados las implicaciones de personal que acarrearía este plan (contratar o despedir trabajadores, contratar a empresas externas para cubrir los despedidos, etcétera) para que las ejecutara la administración de recursos humanos.

Ahora la situación ha cambiado. Las estrategias dependen cada vez más del fortalecimiento de la competitividad organizacional y de construir el compromiso de equipos de trabajo, lo cual hace que recursos humanos, especialmente al área de la compensación, juegue un rol fundamental. En un ambiente industrial en constante cambio, globalmente competitivo y orientado hacia la calidad, es frecuente que sean los empleados de la compañía en sí mismos, esto es, sus recursos humanos, quienes suministren la ventaja competitiva. Cada vez es más común incluir a los especialistas en recursos humanos en las etapas de desarrollo e implementación del plan estratégico de una firma, en vez de dejar que el área de recursos humanos tan sólo reaccione ante este plan.

Las fortalezas y las debilidades de los empleados de una empresa (sus recursos humanos) pueden tener un efecto determinante sobre la viabilidad de las opciones estratégicas de una organización. De hecho, algunas compañías delinean su estrategia en torno a una ventaja competitiva basada en los recursos humanos. Precio, calidad y desempeño alto son las bases de esta ventaja, por lo que se convierten en la piedra angular de los estudios de un especialista en compensación.

En la actualidad nadie escapa de la globalización, que no es sino la expansión a escala mundial del neoliberalismo y del capitalismo financiero, que destacan su doctrina basada en la administración estratégica, la cual se ha convertido en una de las materias más demandadas por sus conceptos *ventaja competitiva*, *ventaja competitiva sostenible*, *cadena de valor*, donde se busca el crecimiento de la utilidad, favoreciendo de esta forma a los dueños de las empresas; entonces, las decisiones que los gerentes toman suelen reducir el número de trabajadores y minimizar los costos, con la finalidad de aumentar al máximo la utilidad. Esto debe ser un tema de preocupación para los responsables del área de recursos humanos, en especial de los administradores de la compensación, ya que tiene que evitar la rotación del personal excesiva y con ello la pérdida de talentos.



Conceptos clave

- Empleado** Persona física que presta a otra, ya sea física o moral, un trabajo personal subordinado.
- Estipendio** Paga o remuneración que se otorga a alguien por algún servicio.
- Huelga** Suspensión temporal del trabajo por parte de una coalición de trabajadores.
- Inflación** Elevación notable del nivel de precios con efectos desfavorables para la economía de un país.
- Jornada de trabajo** Tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del empleador para realizar sus labores.
- Salario** Retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.
- Salario mínimo** Remuneración que deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador, su educación y sus diversiones honestas, considerándolo como jefe de familia. No podrá ser objeto de embargo, compensación o descuento alguno.
- Sindicato** Asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, el mejoramiento y la defensa de sus respectivos intereses.
- Sueldo** Remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.
- Trabajador** Persona física que presta a otra, ya sea física o moral, un trabajo personal subordinado.



Preguntas y ejercicios para análisis

1. Formen un equipo, y seleccionen cinco o más puestos de trabajo de diferentes niveles en una organización, que no hayan sufrido cambios importantes en su estructura durante los últimos años. Revisen el sueldo que pagaban, según el archivo de *nómina* de 10 años hacia atrás, y hagan este análisis año por año. Traten de explicar los cambios que se presentaron, y observen si hubo un crecimiento real al comparar los sueldos con la inflación. Analicen qué factores, en su caso, influyeron en los últimos años para el crecimiento de los sueldos en su comunidad.
2. ¿Cuáles son los compromisos más importantes que tiene el área de compensación hacia el personal?
3. ¿Cuál es la función del responsable del área de compensación?
4. Elabore un cuadro sinóptico de cómo usted comprende la historia de los salarios en la humanidad.
5. Diseñe un cuadro sinóptico con la historia salarial en su comunidad.

Bibliografía

- Cortés, H. (s.f.) *Cartas de relación de Hernán Cortes*. México: Editorial Porrúa.
- D'Avenel, V. G. (1913). *Paysans et ouvriers depuis sept cents ans*. París: Libraire Armand Colin.
- Díaz del Castillo, B. (1977) *Historia verdadera de la conquista de la Nueva España*. México: Espasa-Calpe.
- Giancola, F. (2010). Common Misconceptions in Employee Rewards Management. *Benefits & Compensation Digest*, 47(9), 34-38.
- Kuhn, K. M. (2009). Compensation as Signal of Organizational Culture: the Effects of Advertising Individual or Collective Incentives. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1634-1648.
- León-Portilla, M. (1964). *Historia documental de México*. México: Instituto de Investigaciones Históricas-UNAM.
- Mendoza, J. y Hernández, M. A. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Forum Empresarial*, 13(2), 23-43.
- Oficina Internacional del Trabajo. (1997). *Introducción al estudio del trabajo*. México: OIT.
- Parias, L. H. (1965). *Historia general del trabajo*. México-Barcelona: Ediciones Grijalbo.
- Torres, C. C. (2008). Los cambios de la compensación. *Debates*, 13(4).
http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/revmex/RMAHI.pdf
- http://www.grupotransicion.com.mx/site/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=1