MÉTODOS DE COMPENSACIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS

ÁNGEL LEÓN GONZÁLEZ ARIZA

3ª edición revisada y aumentada

UN UNIVERSIDAD DEL NORTE
Editorial

MÉTODOS DE COMPENSACIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS

3ª edición revisada y aumentada

MÉTODOS DE COMPENSACIÓN BASADOS EN COMPETENCIAS

3ª edición revisada y aumentada

ÁNGEL LEÓN GONZÁLEZ ARIZA

Área metropolitana
de Barranquilla (Colombia), 2017

UNIVERSIDAD DEL NORTE
Editorial

González Ariza, Ángel León.
Métodos de compensación basados en competencias / Ángel León González Ariza. --3ª edición revisada y aumentada--. Barranquilla : Editorial Universidad del Norte, 2017.

406 p. : il. ; 24 cm.
Incluye referencias bibliográficas.
ISBN 978-958-741-808-8 (impreso)
ISBN 978-958-741-809-5 (PDF)

1. Salarios. 2. Administración de personal. 3. Rendimiento laboral. 4. Evaluación de personal. 5. Liquidación de nómina. I.Tít.

658.32 G643 – 22 ed. (CO-BNUn : 78723)

Vigilada Mineducación
www.uninorte.edu.co
Km 5, vía a Puerto Colombia, A.A. 1569
Área metropolitana de Barranquilla (Colombia)

© Universidad del Norte, 2017
Ángel León González Ariza

Primera edición, 2006
Segunda edición, diciembre de 2013
Primera reimpresión de la segunda edición, octubre de 2014
Segunda reimpresión de la segunda edición, junio de 2015
Tercera reimpresión de la segunda edición, mayo de 2016
Tercera edición, revisada y aumentada, agosto de 2017

Coordinación editorial
Zoila Sotomayor O.

Diseño y diagramación
Munir Kharfan de los Reyes

Corrección de textos
María Guerrero

Impreso y hecho en Colombia
La imprenta S. A. (Bogotá)
Printed and made in Colombia

© Reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio reprografico, fónico o informático así como su transmisión por cualquier medio mecánico o electrónico, fotocopias, microfilm, *offset*, mimeográfico u otros sin autorización previa y escrita de los titulares del copyright. La violación de dichos derechos constituye un delito contra la propiedad intelectual.

A mi esposa Rocío, que sigue siendo tolerante y comprensiva.
A mis hijos Ángel y Legna que frecuentemente me sorprenden
con nuevos conocimientos y sus espíritus bondadosos.

A los estudiantes de Gestión del Talento Humano que colaboraron con aportes y correcciones a los borradores que dieron origen a este libro, en especial a Isabel Gutiérrez Vega, María Alejandra Consuegra, Catherine Solano, Gisela María Ruiz y María Ángela de la Torre.

A los estudiantes de los cursos virtuales, por hacerme varias observaciones que fueron incorporadas en el texto y que conforman el documento de guía virtual.

A la Universidad del Norte, por facilitar y motivar la Gestión del Conocimiento mediante este tipo de estrategias.

Al ingeniero Javier Páez, por su don de gente y la persistencia que ha tenido para motivar este tipo de trabajo.

A los empresarios de Barranquilla y de otras ciudades del Caribe colombiano que han depositado su confianza en mí para elaborar trabajos de asesoría en Gestión del Talento Humano, experiencias que han sido, en gran parte, incorporadas en este libro.

A todas aquellas personas que en forma directa e indirecta han hecho sugerencias para la mejora del libro.

EL AUTOR

ÁNGEL LEÓN GONZÁLEZ ARIZA

Doctor en Ingeniería Industrial y Especialista en Gestión Industrial de la Universidad Politécnica de Valencia (España). Master en Administración de Empresas de la Universidad del Norte, Barranquilla (Colombia). Ingeniero Industrial de la Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga (Colombia). Además, ha realizado diversos estudios relacionados con Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual y Gestión Humana.

Es autor del *Manual práctico de investigación de operaciones I*, 3ª. edición (2003) y coautor de *Introducción al análisis estadístico multivarido aplicado* (2013); además ha escrito varios artículos científicos relacionados con la gestión del talento humano y del conocimiento, y un artículo ISI sobre diseño ergonómico de puestos de trabajo. Tiene una amplia experiencia en el área de Gestión de Talento Humano basado en competencias, sobre los cuales ha asesorado a importantes empresas del Caribe colombiano. Ha dirigido dos investigaciones sobre el Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento y creó una metodología para la Gestión del Conocimiento que ha sido validada en importantes empresas de Barranquilla. Lideró el proceso de creación del Centro de Desarrollo Productivo para el sector de mantenimiento automotor, del cual es miembro activo y asesor.

Desde 1981 está vinculado a la Universidad del Norte como profesor del programa de Ingeniería Industrial, y a cargo de las asignaturas de Direccionamiento Estratégico en el magíster de Ingeniería Industrial; y Análisis de Datos Multivariado y Gestión de Talento Humano en los postgrados de la Universidad del Norte.

CONTENIDO

Introducción xiii

Capítulo 1
DESARROLLO HISTÓRICO, CONCEPTOS Y TEORÍAS SALARIALES 1

1.1. Desarrollo histórico 4
1.2. Conceptos básicos sobre salario 12
1.3. Teorías sobre el salario 14
1.4. Criterios para fijar salarios 17
1.5. Opiniones sobre el salario 18
1.6. Resumen 19
1.7. Evaluación del capítulo 20

Capítulo 2
EL CICLO PHVA EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO..... 29

2.1. Implementación del modelo de competencias 32
2.1.1. Gestión por competencias 33
2.1.2. Definición de competencias 35
2.1.3. Clasificación de competencias 37
2.2. Análisis ocupacional 48
2.2.1. Aplicación del análisis ocupacional 48
2.2.2. Descripción de cargos 49
2.2.3. Metodología de trabajo 49
2.2.4 Descripción de cargos y perfil de competencias 65
2.3. Modelo informático de la descripción de cargos y perfil de competencias 75
2.3.1. Presentación del modelo 75
2.3.2. Instructivo de manejo de la plataforma del apéndice..... 75
2.4. Resumen 81
2.5. Evaluación del capítulo 83

Capítulo 3
SISTEMAS DE COMPENSACIÓN/ TÉCNICAS CUALITATIVAS.....91

3.1. Técnicas de asignación salarial 94
3.2. Técnicas cualitativas de compensación 95
3.2.1. Técnicas de jerarquización 95
3.2.2. Técnica de clasificación por categorías 109
3.3. Resumen 115
3.4. Evaluación del capítulo.....116

Capítulo 4
SISTEMAS DE COMPENSACIÓN/ TÉCNICAS CUANTITATIVAS..... 121

4.1. Técnica de asignación de puntos 123
4.2. Técnica de comparación de factores 160
4.3. Técnica de los porcentajes de Turner 166
4.3.1. Procedimiento etapa 1: Selección de trabajos claves y factores fundamentales 166
4.4. Técnica de matrices y perfiles de HAY 170
4.4.1. Descripción de los factores, subfactores y grados.....172
4.5. Técnica HAY-GO 189
4.5.1. Condiciones ocupacionales 190
4.5.2. Ponderación de factores 192
4.5.3. Determinación del valor relativo de los cargos.....193
4.6. Determinación de metodología de compensación 198
4.7. Metodología de implementación de las técnicas de compensación.....199
4.8. Resumen.....201
4.9. Evaluación del capítulo.....202

Capítulo 5
ESTRUCTURA SALARIAL / DISEÑO DE LA CURVA SALARIAL..... 211

5.1. Selección del sueldo básico actual de acuerdo con el puesto de trabajo 214
5.2. Diseño de la curva salarial 215
5.2.1. Procedimiento para realizar la estructura salarial 216
5.3. Diseño de la curva salarial mejorada 226
5.4. Resumen 228
5.5. Evaluación del capítulo 229

Capítulo 6
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 233

6.1. Marco conceptual 236
6.2. Objetivos de la evaluación del desempeño 238
6.3. Sistemas de evaluación del desempeño 240
6.4. Métodos de evaluación del desempeño 242
6.4.1. Métodos del desempeño orientados al pasado 243
6.4.2. Métodos del desempeño orientados al futuro 258
6.4.3. Selección del método de evaluación del desempeño 261
6.5. Proceso de evaluación del desempeño 262
6.6. Resumen 264
6.7. Evaluación del capítulo 265

Capítulo 7
RECONOCIMIENTO ECONÓMICO VARIABLE BASADO EN DESEMPEÑO 271

7.1. Sistemas de reconocimiento económico variable 274
7.2. Orígenes 275
7.3. Objetivo general 276
7.4. Política de compensación de la empresa 277
7.5. Tipos de compensación o reconocimiento económico variable ...279
7.6. Desarrollo de un caso donde integra la estructura salarial y el reconocimiento económico variable 281
7.6.1. Determinación de estructura salarial 282
7.6.2. Encuesta salarial 286
7.6.3. Comparación del salario de la curva de la empresa vs curva del mercado 287
7.6.4. Propuesta de nivelación salarial 289
7.6.5. Evaluación de desempeño siguiendo las nuevas tendencias.....291
7.7. Propuestas de alternativa de salario básico y reconocimiento variable 311
7.7.1. Propuesta combinada 312
7.7.2. Comparación gráfica de resultados 314
7.8. Metodología para su aplicación 315
7.9. Resumen 316
7.10. Evaluación del capítulo 318

Capítulo 8
LIQUIDACIÓN DE NÓMINA 327

8.1. Contrato de trabajo 329
8.1.1. Trabajo 329
8.1.2. Contrato 329
8.2. Componentes del salario 332
8.2.1. Conceptos clave relacionados con el salario 333
8.2.2. Seguridad Social 335
8.3. Aportes parafiscales 337
8.4. Apropiaciones 338
8.4.1. Cesantías 338
8.4.2. Otras apropiaciones 338
8.5. Resumen 339
8.6. Evaluación del capítulo 340

Capítulo 9
TRABAJO EN EQUIPO Y SOLUCIÓN DE CONFLICTOS LABORALES. MÉTODO DE LOS SEIS SOMBREROS 347

9.1. Trabajo en equipo 350
9.1.1 Caso hipotético que resalta el potencial de los miembros del equipo 351
9.1.2 El *coach* y su rol en el equipo de trabajo 352
9.1.3 Tipos de equipo de trabajo 354
9.1.4 Perfil de los miembros del equipo de trabajo exitoso 355
9.2 solución de conflictos laborales 359
9.2.1 Definición 359
9.2.2 Ciclo del conflicto 360
9.2.3 Elementos del conflicto 361
9.2.4 Comportamientos ante el conflicto 366
9.2.5 Los seis sombreros para solucionar conflictos 367
9.3 Cuestionario de repaso 379

Bibliografía 387

INTRODUCCIÓN

Los Métodos Cuantitativos de Compensación Empresarial (MC-CE) están muy relacionados con el crecimiento de la empresa y el plan estratégico. Este libro tiene como objetivo apoyar los procesos de gestión humana en relación con el diseño del puesto de trabajo, la remuneración variable y el trabajo en equipo para solucionar conflictos.

El contexto de los conceptos desarrollados en el libro está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas poseen el conocimiento, y en esta época de globalización y de apertura comercial las organizaciones buscan individuos con competencias múltiples que respondan efectivamente a la gestión de los negocios en un ambiente dinámico y competitivo.

Según Chiavenato (2007), los seres humanos dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales. Los empleados pasan la mayor parte de su vida en una organización, y muchos de ellos son gerentes de su puesto de trabajo, y es tan alto su grado de compromiso que no escatiman tiempo y esfuerzo para sacar adelante los objetivos trazados, con el fin de contribuir al logro de los resultados esperados por la empresa.

Además, por las oportunidades que ofrecen las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para mejorar la productividad, las empresas requieren atraer cada vez más a un mayor número de jóvenes con un perfil evidenciable en el manejo de nuevas tecnologías. A estos jóvenes se les facilita llegar a altos mandos gracias a su espíritu innovador y al profundo conocimiento digital; de hecho, pueden ocupar cargos de niveles altos, que requieren de mucha responsabilidad en el sector financiero y de servicios, sin pasar por alto que en otros sectores,

como el minero, es necesario contar con personal con mucha experiencia.

Por ello, las políticas de recursos humanos deben adaptarse para atraer, retener y mantener motivado al equipo de trabajo con las competencias necesarias para lograr mejorar su posicionamiento en el sector al que pertenece.

Si la organización gana estabilidad debería también ganar el empleado; por lo tanto, la organización que quiera alcanzar sus objetivos debe también preocuparse por apoyar y facilitar el alcance de las metas de los empleados en cuanto a su mejora en beneficios y compensación.

Una forma de contribuir a mejorar la relación organización-empleado es facilitar un documento para que los estudiantes, profesionales y empresarios estudien los conceptos básicos y actualizados sobre los métodos de compensación, con objeto de que tengan una aplicación útil en el puesto de trabajo donde se desempeñen cada uno de estos actores.

Este libro consta de ocho capítulos organizados así: inicialmente se presenta una síntesis y luego se desarrollan los conceptos relacionados en el contenido, para consolidar el conocimiento con las conclusiones y evaluación que se presentan al final de cada uno de ellos.

El primer capítulo desarrolla las teorías sobre el salario relacionadas con la división del trabajo y los criterios utilizados para fijarlos. Este capítulo fue mejorado en lo referente a la historia del hombre y el trabajo en las diferentes eras de evolución. El segundo estudia el diseño de puestos de trabajo teniendo en cuenta el ciclo PHVA y el modelo de competencias, enfoque que facilita la puesta en práctica de los conceptos tratados. El capítulo fue enriquecido con la presentación de la plataforma informática donde se explica una forma alternativa para que la empresa, especialmente la PYME, pueda elaborar y llevar historia de la descripción de cargos y perfil de competencias a un costo muy bajo y eficaz.

Con los fundamentos de los dos primeros capítulos se procede a estudiar los métodos de compensación cualitativa (capítulo 3) y modelos de compensación cuantitativa (capítulo 4). Es de anotar que los modelos aquí desarrollados constituyen una síntesis basada en los estudios de la OIT y aprendizajes en diversos seminarios como los del Grupo Consulgey, Consultores Gerenciales, entre otros. El estudio del estado del arte ha dado lugar al modelo propio HAY-GO del autor del libro, que ha sido validado en varias empresas. Debe aclararse que la inclusión de textos del modelo HAY se hizo con el propósito de tener el estado del arte y con fines académicos únicamente.

El capítulo 5 está orientado al diseño de la curva salarial de la empresa, tomando como base casos prácticos y debidamente codificados para mantener estricta confidencialidad. Una vez se han presentado los modelos para valorar los cargos de la empresa, se tienen las bases suficientes para la valoración del desempeño de las personas (capítulo 6), teniendo en cuenta los modelos tradicionales y haciendo referencia al desempeño por competencias, lo que permite llevar a la práctica tempranamente estos conceptos.

El capítulo siete (7) versa sobre el reconocimiento variable como una estrategia de compensación para trabajos especiales que por sus características requieren un tratamiento especial, como es el caso de personas que deben emplear su creatividad para propuestas de nuevos productos o servicios que marcan la diferencia con la competencia.

En el capítulo ocho (8) se hace una exposición práctica del tema liquidación de nómina, buscando que el lector tenga un instrumento útil en el procesamiento de datos relacionado con el salario y todos aquellos descuentos tanto del empresario como del trabajador, siguiendo las normas legales actualizadas al 2016.

El último capítulo desarrolla el tema de trabajo en equipo, solución de conflictos laborales y los seis sombreros para pensar. En el primer tema se le da importancia a los equipos de trabajo tanto tradicionales como virtuales por las facilidades que presentan las TIC para hacerlo realidad

con resultados significativos y productivos tanto para la organización como para los empleados. El segundo tema tiene que ver con conflicto de tipo laboral y se incluye el método de los seis sombreros para analizar y resolver controversias y para hacer mejoras desde diferentes perspectivas.

CAPÍTULO 1

DESARROLLO HISTÓRICO, CONCEPTOS Y TEORÍAS SALARIALES

Contenido

1.1. Desarrollo histórico
1.2. Conceptos básicos sobre el salario
1.3. Teorías sobre el salario
1.4. Criterios para fijar salarios
1.5. Opiniones sobre el salario
1.6. Resumen
1.7. Evaluación del capítulo

Temática

- Desarrollo histórico de la compensación salarial
- Clasificación de los salarios

Síntesis

Desde el principio de la humanidad, el hombre ha cambiado constantemente su metodología de trabajo y sus formas de compensación.

En este capítulo se analizará su desarrollo histórico, desde la sociedad primitiva, pasando por la esclavitud, el feudalismo, la era artesanal, la revolución industrial hasta llegar a la revolución del conocimiento, al igual que las teorías salariales y sus características.

Objetivos

Al terminar este capítulo, el lector debe estar en capacidad de:

- Identificar cada una de las etapas del desarrollo histórico de la humanidad.
- Asimilar cada una de las teorías y conceptos salariales.

CAPÍTULO 1

DESARROLLO HISTÓRICO, CONCEPTOS Y TEORÍAS SALARIALES

Si pudiéramos viajar en el tiempo para mostrarles a nuestros antepasados los actuales avances científicos y tecnológicos, tales como computadores portátiles que envían en forma instantánea imágenes en movimiento, aviones que surcan el espacio o los escáners de resonancia magnética que pueden mirar al interior del cuerpo humano, teléfonos celulares, etc., nos considerarían magos o seres de otro planeta, con el consiguiente temor y respeto hacia nosotros (Kaku, 2011).

Pero como esto todavía no es posible, vamos aprovechar las fuentes históricas que hablan del hombre y el trabajo para estudiar su evolución, citando aspectos característicos de cada época hasta nuestros días. En este sentido, el capítulo tiene como propósito describir brevemente algunos aspectos relacionados con la evolución del hombre y su ambiente laboral (el trabajo), así como las diferentes formas y características de remuneración desarrolladas por él a lo largo todas las épocas.

Es innegable que la historia del trabajo está estrechamente ligada a permanentes aspiraciones de las masas trabajadoras por un futuro mejor; por ello, surge desde muy temprano el concepto de retribución en sus distintas modalidades. En la historia de la evolución del hombre y el trabajo, diferentes autores coinciden en poner el descubrimiento del fuego y con él la elaboración de herramientas rudimentarias, como los grandes facilitadores para perfeccionar la caza, la pesca y confeccionar sus vestidos y diversos productos, que conllevarían a la división del trabajo.

Como se estudiará más adelante, el perfeccionamiento de instrumentos y herramientas de producción y la diversidad de productos ha permitido tipificar diferentes sociedades, tomando como criterios el uso intensivo de la mano de obra, la tierra, el capital y el conocimiento.

En este capítulo también se explicarán aspectos fundamentales acerca del salario y las teorías que lo sustentan, para que el lector tenga una idea clara del significado de la compensación como forma de retribuir el servicio acordado entre el empleador y el empleado.

En la evolución del hombre y el trabajo, los instrumentos han desempeñado un papel importante como herramienta de producción; por ello todo comienza con la sociedad primitiva y la era de las herramientas, pasando luego por la esclavitud, el feudalismo, la era artesanal, la Revolución Industrial, para finalmente llegar a la revolución del conocimiento y las tendencias de la compensación del siglo XXI.

1.1 DESARROLLO HISTÓRICO

1.1.1. Sociedad primitiva

Haciendo una cuidadosa búsqueda bibliográfica de las relaciones laborales, y de su compensación a lo largo del tiempo, hay necesidad de remontarse a las épocas en que los primitivos vivían de la recolección de alimentos y de la caza, labores que desarrollaban colectivamente con la ayuda de herramientas rudimentarias, pero a partir de ello el hombre creó relaciones entorno al trabajo y perfeccionó los instrumentos para mejorar sus posibilidades de supervivencia.

Después de muchos años, el hombre descubre el fuego y este se convierte en el primer gran acontecimiento de la historia de la humanidad, ya que le permitió desarrollar actividades como la fundición para la fabricación de herramientas de metal, el pastoreo mediante la domesticación de animales y la agricultura con el trabajo de la tierra, lo cual le ayudó a crear las condiciones y el ambiente necesarios para dejar de ser nómada y convertirse en sedentario, lo que le permitió ser más productivo y acumular conocimiento a través de experiencia empírica que, posteriormente, sería utilizado por las nuevas generaciones.

Cabe resaltar de esta época un acontecimiento importante, la **primera división del trabajo** (en lo que los autores llaman revolución agrícola): pastores y agricultores. Los primeros se dedicaban exclusivamente a la domesticación y pastoreo de animales; los segundos, a las labores agrícolas, utilizando algunos animales como fuerza de tracción, entre ellos el buey, que se convirtió en el animal predilecto por excelencia. Durante la revolución agrícola, la tierra fue la base de la economía; el oficio de los agricultores se fundaba en el trabajo en familia, en la que cada uno de sus miembros tenía un rol específico que cumplir.

La acumulación de conocimientos en agricultura llevó al hombre a diversificar el trabajo, debido a lo cual aparecen, entre otros oficios, la hilandería, la alfarería, la herrería, lo cual dio origen a la **segunda división del trabajo**, que se caracterizó principalmente por los diferentes productos para el consumo de la unidad productiva (ser humano).

Sin embargo, el hombre, en su afán de mejorar, desarrolló un sistema de economía natural que se caracterizaba por el intercambio de productos con otras tribus o comunidades, y se generó de esta manera el trueque como forma de pago por el trabajo realizado. A manera de ejemplo se presenta un ejercicio de economía natural de ese entonces, después de hacer las adaptaciones del caso:

2 cestos de alimento	=	1 pollo
1 pollo		3 lanzas
3 lanzas		5 pieles de animal
5 pieles de animal		30 flechas

Es decir que para obtener 30 flechas se podían dar 5 pieles o 3 lanzas o 1 pollo o 2 cestos de alimentos.

La comunidad primitiva se empieza a desintegrar en un largo período de transición en el que se manifiestan características de desarrollo, como un nuevo modo de producción; la propiedad comunal se convierte en

familiar y finalmente en individual. Lo anterior conlleva al surgimiento de desigualdades sociales provocadas por el patrimonio de la gente, lo que condujo a la aparición de las clases sociales, y la utilización del trabajo ajeno, con lo cual se originó la explotación del hombre fuerte sobre los más débiles, convirtiéndose estos últimos en personas dependientes que tenían que trabajar duramente para recibir lo mínimo requerido para su subsistencia. Esto dio como resultado una nueva era: **la era de la esclavitud**.

En la economía natural cabe resaltar la intervención de los jefes de las tribus en la elaboración de las relaciones de trueque, para administrar el patrimonio colectivo.

Por su parte, la división del trabajo permite que unos pocos se adueñen de los utensilios de trabajo, los animales domésticos y parte de las propiedades colectivas. Es así como los representantes de las comunidades se convirtieron en hombres libres y los más débiles empezaron a ser hombres dependientes.

Debe resaltarse la importancia de los desarrollos alcanzados por el hombre en la agricultura, actividad que se extendió como bola de nieve y que Alvin Tofler (1979) ha llamado "la primera ola" de cambio para beneficio de la especie humana.

1.1.2. La esclavitud

En esta época existían grandes ciudades donde se concentraban todos los negocios, especialmente el comercio de esclavos por parte de los mercaderes, y fueron precisamente estos los que le dieron origen a la **tercera división del trabajo**.

La sociedad se dividía en hombres libres y esclavos; los primeros eran los terratenientes, que tenían grandes ganancias, y los campesinos, que disfrutaban de algunos derechos y beneficios de préstamos, pero el incumplimiento de algunas obligaciones podrían llevarlos a perder la libertad

para convertirse en esclavos de sus patronos. Los segundos eran tratados como mercancía, pues eran comprados y vendidos al mejor postor, quien les daba lo estrictamente necesario para que pudieran realizar largas jornadas de trabajo forzoso.

Para poder apreciar la verdadera magnitud del tratamiento dado a los esclavos se transcribe a continuación uno de tantos anuncios publicados en el periódico *Charleston Courrier* el 12 de abril de 1928:

> Oferta de venta consistente en un cocinero de unos 35 años de edad, su hija de 14 y su hijo de unos 8. El lote será vendido completo o por separado, como convenga al comprador.

Con respecto a esto, muchos afirman que la esclavitud fue la ley general de la antigüedad. Sin embargo, con el tiempo, el comercio de esclavos dejó de ser atractivo para los patronos al dejar de ser rentable, lo que llevó a buscar otras formas más productivas de explotación del ser humano.

1.1.3. El feudalismo

Este fue el sistema político predominante en la Europa occidental de los siglos centrales de la Edad Media, entre los siglos IX al XV. El feudalismo se caracterizó por la concesión de feudos (casi siempre en forma de tierras y trabajo) a cambio de una prestación política y militar, contrato sellado por un juramento de homenaje y fidelidad.

El feudalismo tiene sus inicios en el momento en que los terratenientes comenzaron a tener grandes problemas con la rentabilidad que producía el negocio de esclavos, lo que los llevó a buscar nuevas alternativas que les permitieran seguir acumulando riquezas y mantener el poder.

El proceso se inicia en Inglaterra al comienzo del siglo XVII, cuando los propietarios de la tierra la parcelan y se la entregan a los esclavos para que la trabajen bajo condiciones favorables para los dueños. El régimen feudal, como se le llamó a esta época, estaba estructurado como se muestra en la siguiente figura:

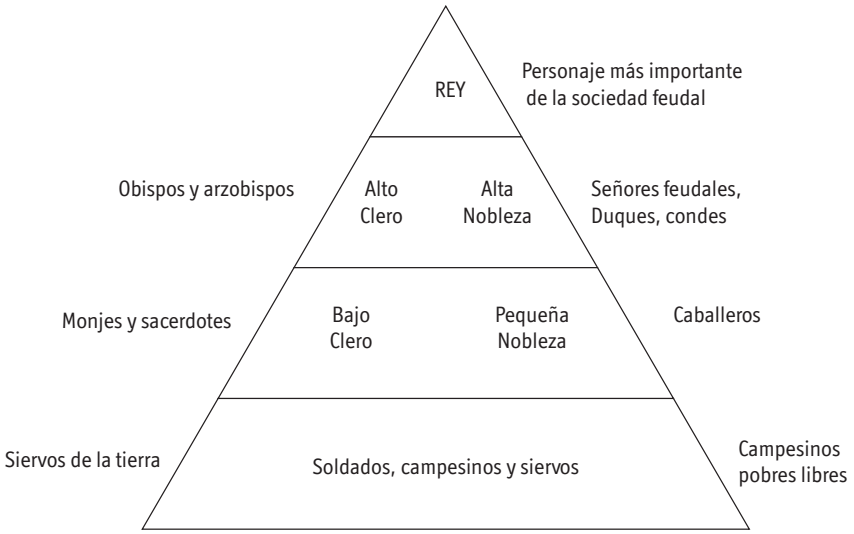

Figura 1.1. Organización feudal

El régimen feudal se caracterizaba por la existencia de los siervos, el señor feudal, el Estado y la Iglesia. Resaltan el rol del siervo, el señor feudal y el clero como los tres grandes protagonistas de esta era. El siervo trabajaba con su familia, y de lo que ganaba debía guardar una mínima parte para el sustento de esta, pagar los tributos para el mantenimiento del Estado y aportar la décima parte de su trabajo a la Iglesia. Así mismo, estaba obligado a trabajar en forma gratuita un día a la semana para el dueño de la tierra.

El señor feudal recibía rentas del trabajo, dos terceras partes de lo que cosechaba y el trabajo físico del siervo. El Estado, que estaba al servicio de los dueños de la tierra y de la Iglesia, recibía los impuestos o tributos que debían pagar los siervos, quienes eran maltratados cuando no cumplían oportunamente con sus "obligaciones".

Es importante anotar que esta situación no puede considerarse como exclusiva de dicha época; hoy en día se mantiene con características similares, pero adaptada a un nuevo contexto.

La Iglesia recibía los diezmos, décima parte del trabajo de los siervos, por asegurar el temor a Dios y especialmente el respeto al sistema establecido.

1.1.4. La era artesanal

"*Artesano:* persona que ejerce un oficio manual por su cuenta, ayudado a veces por miembros de la familia" (Diccionario enciclopédico, Editorial Océano, 2005, p. 88).

Los artesanos se caracterizan por usar materiales típicos de su zona de origen para fabricar sus productos. Cada uno con materiales diferentes y que identifican el entorno de cada exponente: conchas marinas, algas, cuarzo, maderas específicas, etc.

Esta etapa de la historia es llamada así debido a los trabajos realizados por personas que se negaron o dejaron de ser siervos y se dedicaron a elaborar herramientas y toda clase de obras artesanales, las cuales tuvieron una gran acogida entre los consumidores de la época.

Como característica importante se resalta la creatividad de las personas dedicadas a este trabajo, del cual hicieron toda una profesión, ya que integraba el conocimiento profundo de la materia prima, la producción de alta calidad, la comercialización de los productos y el alto grado de responsabilidad, así como la solidaridad con el equipo conformado por la familia del artesano. La estrategia fundamental de comercialización radicaba en ubicar la unidad productiva alrededor de aldeas y grandes ciudades que les permitiera un contacto rápido con sus clientes.

A modo de resumen se puede afirmar que la profesión artesanal permitió a quienes se dedicaron a ella, asignarse su propio salario y decidir respecto a su nivel de vida familiar, ya que la unidad productiva la componían el padre, la madre, los hijos y los hijos de estos, y pasaba como herencia de generación en generación.

1.1.5. La Revolución Industrial

En la llamada Revolución Industrial hubo un cambio de paradigma; de la economía basada en el trabajo manual se pasó al trabajo mecanizado, y la gran protagonista fue la máquina. Este cambio se da en la segunda mitad del siglo XVIII y principios del siglo XIX. Se inicia en Gran Bretaña y posteriormente en el resto de Europa, donde los cambios fuertes se manifiestan en los aspectos socioeconómicos, tecnológicos y culturales.

Comienzan a surgir fábricas y ciudades en Nueva Inglaterra y Estados de la costa atlántica. A mediados del siglo XIX en el nordeste europeo había un sector industrial en rápida expansión.

Esta era da lugar a la civilización industrial caracterizada por: creación de los sistemas interconectados, mejora en los medios de transporte, la gran innovación para la movilidad de masas, como el uso del ferrocarril; diversidad de industrias, tales como la del carbón, los proceso del hierro, textiles, acerías, fabricación de vehículos en grandes cadenas de producción en serie mecanizada. Cabe resaltar las innovaciones más importantes: la máquina de vapor y la Spinning Jenny (máquina hiladora multibobina, inventada en 1764).

Esta época se caracterizó por la generación de riquezas desde las fábricas, debido a lo cual la agricultura pierde importancia. Esto fue posible por la producción en masa gracias a la invención de máquinas y equipos de todo tipo para el procesamiento mecánico, así como la búsqueda de mercados y la burocratización de las organizaciones, lo cual dio lugar a la administración vertical, que aún existe en muchas empresas de los países del Tercer Mundo. Estos cambios radicales dieron origen a lo que se denominó **la segunda ola,** según Tofler.

La Revolución Industrial desplazó de los mercados al artesano mediante el establecimiento de sistemas atractivos de compensación, necesarios para que el personal requerido por las fábricas (obreros) se pudiera conseguir sin contratiempos.

La Revolución Francesa aporta nuevos conceptos de libertad para el hombre, y este se apropia de ellos para exigir mejoras en el tratamiento, jornada laboral, salarios y condiciones de trabajo.

Hay que destacar de esta época la aparición del concepto de *administración científica*, que tenía por finalidad elevar el nivel de vida de la sociedad mediante una mejor explotación de los recursos naturales y humanos, lo cual propició algunos beneficios, entre ellos: empleo estable, y especialmente el aporte de Henry Ford sobre su teoría de salarios altos, los estudios de los humanistas que buscaban mejorar las condiciones de trabajo como forma de optimizar la productividad de la masa trabajadora, entre los cuales se destacan los experimentos de Elton Mayo, quien hace hincapié en factores humanos que antes no se tomaban en cuenta.

1.1.6. La Revolución del Conocimiento

Esta era, llamada **la tercera ola**, se caracteriza por cambios sociales, técnicos y económicos, que se enfocan en unos conceptos del futuro (repensando el futuro); da origen a la subcontratación (*out-sourcing*), la minimización de escala y los centros de beneficios. La riqueza se crea con el conocimiento, que se convierte en la materia prima para generar crecimiento sostenido y en la única forma de permanecer en los mercados altamente competitivos.

Teniendo en cuenta lo anterior, los sistemas de compensación han evolucionado notablemente, aunque no con la velocidad y la importancia que se les ha dado a otras áreas de la empresa.

Las habilidades técnicas, gerenciales, las relaciones humanas, la capacidad de resolver problemas individual o colectivamente y los aportes de impacto para la organización, son los que obtienen una mayor ponderación a la hora de valorar factores de importancia para lograr un crecimiento sostenible y asegurar la permanencia en el mercado de características universales.

La forma de pago también ha evolucionado. Se establecen los pagos en efectivo y otras formas de compensación que van desde reconocimientos personales hasta convertir, parcial o totalmente, al personal en accionista de la compañía, pasando por innumerables formas de gratificación, tanto en dinero como en especie, para destacar o premiar el desempeño sobresaliente del personal.

Para terminar este análisis histórico hay que resaltar las tendencias de la tecnología de la información, de la comunicación y las altas tecnologías, reconociéndolas como poderosas herramientas para diseñar y desarrollar nuevos sistemas de compensación, lo que exige el conocimiento y dominio de estas.

Se necesita personal muy preparado, dado que el trabajo multidisciplinario comienza a ser una costumbre y se adopta un mismo idioma, gracias al cual los profesionales de diferentes países pueden realizar reuniones con el personal de una empresa en particular para resolver cualquier tipo de problema mediante la videoconferencia (Cabero, 2009, p. 300). Así mismo, en poco tiempo también será normal y entendible un conocimiento de la realidad virtual como una forma de entrenamiento del trabajador del tercer milenio.

1.2. CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE SALARIO

Salario es definido por el Código Sustantivo del Trabajo de Colombia como el pago asignado, en dinero o en especie, por el empleador como contraprestación directa del servicio personal prestado por el empleado.

1.2.1. Clasificación del salario

El salario se clasifica teniendo en cuenta la función que cumpla:

- **Salario real**: Es la capacidad de compra que proporciona el pago recibido en un tiempo dado.

- **Salario nominal:** Es el pactado entre las partes mediante un proceso contractual.
- **Salario base:** Es la cantidad mensual acordada entre empleado y empleador y que sirve para calcular el subsidio familiar.
- **Salario por cantidad recibida:** Puede ser fijo o variable. Fijo cuando la suma recibida es constante en todos los períodos de pago acordado, y variable cuando se trata de las comisiones recibidas por ventas.
- **Salario integral:** Es la cantidad única acordada entre las partes y cubre el pago de salario, prestaciones sociales y otros beneficios que compense los recargos por horas extras trabajadas, festivos, primas legales y extralegales, cesantías y sus intereses, subsidios y suministros en especie y otras estipuladas por la ley; no incluye las vacaciones, y solo se puede acordar con empleados que devenguen un salario mayor o igual a diez salarios mínimos.
- **Salario por forma de pago:** Puede ser en dinero o en especie.
- **Salario mixto:** Cuando se acuerda una base mínima y un porcentaje adicional sobre los resultados obtenidos, ya sean cuantitativos o cualitativos.
- **Salario a destajo:** (también es llamado "salario por obra terminada"): Consiste en que el empleado puede recibir el pago mensualmente según el acuerdo a que lleguen las partes. Dicho pago no puede ser inferior al salario mínimo si el trabajador presta sus servicios en jornada continua.
- **Salario mínimo:** Es el valor mínimo que se debe pagar al trabajador, ya sea estipulado por la ley o por la empresa, sin que este último sea inferior al mínimo legal que decreta el gobierno (Álvarez Daza, 1990).

1.2.2. Importancia de la compensación

Es tan importante este tema que los empresarios, el Gobierno y los trabajadores siempre discuten acerca de él. Por un lado, los empleados no

ahorran tiempo ni argumentos para defender una compensación justa por su trabajo, mientras que los otros dos actores buscan la forma de disminuirlo o flexibilizarlo.

1.3. TEORÍAS SOBRE EL SALARIO

Luego de esta breve reseña del hombre y la evolución de la compensación es necesario analizar las teorías salariales desarrolladas por diversos expertos a lo largo de la historia. De esta manera, será posible contar con un marco de referencia para establecer un modelo de valoración del trabajo, al mismo tiempo que se tienen en cuenta las tendencias mundiales sobre los factores fundamentales y nuevos conceptos sobre la administración de la compensación.

Estas teorías se presentan de manera resumida, resaltando los aspectos que consideramos más importantes para el propósito de este libro.

1.3.1. Teoría de los ingresos de Adam Smith

Según Smith (1723-1790), el salario debe ser el necesario para que el trabajador y su familia subsistan. Sustenta su teoría argumentando que si el salario es muy bajo la segunda generación de obreros desaparecería, por lo cual el patrón se quedaría sin la fuerza laboral necesaria para sus fines de enriquecimiento.

De acuerdo con Smith, el factor principal para fijar los salarios es la influencia de la oferta y la demanda. De esta manera, la distribución de la mano de obra sería más beneficiosa para el desarrollo económico de un país, debido a que los trabajadores se verían atraídos a emplearse en aquellas industrias donde fueran más necesarios porque estas brindarían los salarios más altos. En este tema Smith trata el desarrollo económico de un país cuando señala que: En consecuencia, la demanda de mano de obra asalariada aumenta necesariamente con el incremento del ingreso y del capital de las naciones.

1.3.2. Teoría del salario de subsistencia de David Ricardo

En el estudio de salarios, David Ricardo (1772-1823) distingue diferentes tipos, tales como salario nominal, salario real, salario de subsistencia, y se refiere también a la formación y aumento de salarios.

Su teoría interpreta el salario como una mercancía más que está expuesta a las leyes de oferta y demanda del mercado; sin embargo, aclara que el precio natural de la mano de obra es el precio necesario que permite al trabajador y a su familia subsistir y perpetuar la raza. Cabe anotar respecto a su teoría, la sugerencia de no intervención del legislativo en el manejo de los salarios para permitir al mercado cumplir con su papel de regulador.

1.3.3. Teoría del fondo de salarios de John Stuart Mill

Interpretando el ejemplo de John Stuart Mill (1806-1873): Los salarios suben siempre que dos o más patrones corren detrás de un obrero, y bajan siempre que dos o más obreros corren tras un patrón.

El autor de esta teoría la explica de la siguiente manera: los salarios dependen principalmente de la demanda y de la oferta de trabajo o, en otras palabras, de la proporción entre el capital circulante, empleado para la compra del trabajo (fondo de salario), y la población integrada por la clase trabajadora. Se concluye, entonces, que el cambio de uno de los dos elementos reguladores generaría un cambio en la tasa de asignación salarial.

Según esta teoría, el salario crece en proporción directa al crecimiento del capital y en relación inversa con respecto al crecimiento de la población, como se muestra en la siguiente ecuación:

$$\text{Salario} = \text{Capital/población}$$

Tomás Malthus (1766-1834), en su ensayo sobre el principio de la población, afirma que mientras esta crece en progresión geométrica, los

medios de subsistencia, en las circunstancias más favorables a la industria, nunca pueden aumentar en otro sentido que en progresión aritmética. Con base en este pensamiento, Malthus les dice a los trabajadores que ellos deben ser los responsables del crecimiento de los salarios, y para lograrlo deben impedir el aumento de su propia clase, evitando los matrimonios, controlando la procreación, es decir, limitando el número de hijos.

Como se puede ver, las ideas de este pensador coinciden con las de Stuart Mill, al considerar que los salarios son una consecuencia del manejo correcto que se les dé a los factores de población y capital, buscando que si "la liebre se duerme, ya no será difícil que la tortuga la alcance y la aventaje" (parábola de la doctrina malthusiana).

1.3.4. Teoría de los salarios altos de Henry Ford

Henry Ford (1863-1947) expone en forma sencilla la siguiente teoría: Si los salarios de los trabajadores son **altos**, se genera una mayor capacidad de **consumo**, y para satisfacerla es necesario **producir más**, como consecuencia las **ventas aumentan**, las **utilidades aumentan**, lo cual permite hacer **nuevas inversiones** en tecnología para incrementar la **productividad**.

Interpretando la tesis de Ford se puede comprender que una mayor utilidad permitiría a los productores hacer nuevas inversiones para obtener incrementos en la productividad, de esta manera los precios de los productos podrían disminuirse, y así se completaría nuevamente el ciclo.

Consecuente con su pensamiento, Ford pagó los mejores salarios en su compañía para que el personal pudiera comprar los carros que producían.

1.3.5. Teoría marxista del salario

Según Karl Marx (1818-1883), debe existir un salario de subsistencia que se paga directamente al trabajador y otra parte que debe ir a una

cuenta social, para que el Estado la distribuya a través de servicios financiados por el fondo nacional de plusvalía.

Su teoría está basada en el análisis que hace del salario en la sociedad capitalista. De acuerdo con Marx, el trabajo no es realmente una mercancía, y el aceptarlo como tal es consecuencia de la deformación impuesta por el sistema capitalista. Al admitir que el trabajo tiene valor, este debe medirse consigo mismo.

Por lo anterior, la venta del trabajo, suma de trabajo necesario y suplementario, supondría la exclusión de la plusvalía, o sea, el beneficio que enriquece al capitalista (Spiridonova, 1965, p. 145).

A manera de ejemplo, suponga que un trabajador produce dos salarios mínimos, laborando 48 horas a la semana o 192 al mes, y lo requerido para su sustento y el de su familia es un salario mínimo. Por lo tanto, el trabajador sólo recibirá un salario mínimo; esto significa que sólo está recibiendo lo equivalente a quince días y los otros quince días no les son remunerados. De esta manera se puede explicar la plusvalía como la diferencia entre lo que recibe el trabajador para cubrir su sustento propio y el de su familia y el verdadero valor del producto realizado.

1.4. CRITERIOS PARA FIJAR SALARIOS

Los salarios pueden asignarse teniendo en cuenta uno o más de los siguientes criterios:

Tabla 1.1. Criterios para fijar salarios

CRITERIO	BASADO EN
Valoración del cargo	Requisitos del cargo
Valoración del desempeño	Desempeños extraordinarios del personal
Valoración de utilidades del período	Capacidad de la empresa
Valoración de los salarios del mercado	Competencia

1.5. OPINIONES SOBRE EL SALARIO

El tema del salario representa una controversia a nivel nacional, y en ella participan tres actores principales, cada uno de los cuales busca influir desde su perspectiva en la asignación salarial, para obtener diversos beneficios de acuerdo con su posición particular.

En la siguiente tabla se enuncian las posiciones de dichos actores, con el propósito de que se entienda la relevancia de estos en la asignación de salarios. Los trabajadores buscan que sus salarios sean más altos, para tener un mejor nivel de vida; sin embargo, el salario que el empresario puede fijar se ve restringido por su presupuesto y los valores del mercado en cargos similares. Finalmente, esta disputa se encuentra controlada por la sociedad, la cual establece el equilibrio entre estas dos variables.

Tabla 1.2. Posiciones frente al salario

<table>
<tr><td>TRABAJADORES</td><td>La asignación salarial representa para el trabajador los medios para tener un nivel de vida determinado para sí mismo y para su familia, lo cual le da un estatus en la sociedad.

Por otra parte, la asignación salarial, sin importar la forma empleada por el empleador para estimarla, permite darle al trabajador una importancia relativa frente a los demás, y en consecuencia, los niveles de productividad pueden ser afectados positiva o negativamente según la relación que esta tenga con el desempeño del empleado.</td><td></td><td>Para el empresario, la asignación salarial es vital a la hora de estimar los presupuestos de la organización, por lo que esta representa una porción elevada de los costos de producción, la fijación de precios y, como consecuencia, el nivel de ventas de los productos.

En resumen, el empresario debe tener en cuenta varios factores cuando fije los salarios, dado que de estos depende la calidad del personal contratado para su empresa, la capacidad de retener los buenos trabajadores y, naturalmente, pensar en las utilidades para los accionistas.</td><td>EMPRESARIOS</td></tr>
<tr><td colspan="4">La sociedad se ve favorecida si las asignaciones salariales permiten influir en la prosperidad de la comunidad, gracias a la relación directa que exista entre los salarios de la masa trabajadora y los incrementos de la productividad.

Para que la sociedad se vea favorecida, los otros dos actores deben trabajar en armonía y buscando permanentemente mejorar la competitividad. Es necesaria la intervención del Estado para que prevenga problemas laborales que más tarde pueden afectar a la sociedad.</td></tr>
<tr><td colspan="4">SOCIEDAD</td></tr>
</table>

1.6. RESUMEN

El estudio de la evolución del hombre y la remuneración permite a los gerentes de recursos humanos darse cuenta de la responsabilidad que tienen frente a la historia como agentes claves en la toma de decisiones sobre compensación.

Los grandes inventos, como la máquina de vapor, la utilización del agua y el aire en las nuevas tecnologías, la Revolución Francesa, entre otros, fueron los factores que dieron lugar a una nueva era: la Revolución Industrial, y el sistema de compensación fue uno de los más favorecidos gracias a la necesidad de atraer el trabajador urbano para construir las grandes obras civiles y satisfacer las demandas del personal requerido en la industria y el comercio.

A la par del desarrollo industrial se fortalecieron también los sindicatos, y con ellos las grandes reivindicaciones de todo tipo para el trabajador, a tal punto que la jornada laboral diaria de 16 horas se redujo a 8, vigente actualmente, con tendencias a establecer horarios de 6 horas (6 de trabajo, 6 de estudio, 6 para el deporte y la cultura y 6 para reponer energías).

La era actual, la del conocimiento, ha revolucionado todo, hasta el punto que parece ser que el hombre se ha propuesto comprender en forma exhaustiva su realidad. Los conceptos básicos y teorías sobre el salario ayudan a ser precisos a la hora de fijar la remuneración, de forma que empleado y empleador sepan claramente qué modelo es utilizado y cuáles son las razones para ello.

1.7. Evaluación del capítulo

A continuación se presentan preguntas de repaso relacionadas con la temática tratada en este capítulo. Seleccione la opción que considere correcta:

1. El sistema feudal se caracterizó por la existencia de:

   a. Siervos y feudales
   b. Burgueses y esclavos
   c. El Estado y los esclavos
   d. Patronos y terratenientes

2. En la división del trabajo, la era primitiva corresponde a:

   a. Tercera ola
   b. Primera división del trabajo
   c. No pertenece a ninguna división, ya que a partir de ella se deriva la primera
   d. La interface entre la primera y segunda división

3. En la época de la Revolución Industrial los artesanos dejaron de ser el centro de atención comercial y fueron relegados debido a:

   a. Su desventaja de producir en grandes volúmenes
   b. Eran poco cultos en el arte de la guerra
   c. Entre los artesanos existían amplias rivalidades
   d. No fueron relegados, por el contrario, fueron el eje de la economía

4. Las habilidades técnicas, gerenciales, las relaciones humanas, la capacidad de resolver problemas individual o colectivamente y los aportes de impacto para la organización hacen referencia a:

   a. Revolución Industrial
   b. Esclavitud
   c. Revolución del conocimiento
   d. Teoría de salarios

5. De acuerdo con uno de los siguientes autores, el salario está expuesto a las leyes de demanda y oferta:

   a. Henry Ford
   b. Jhon Stuart Mill
   c. Adam Smith
   d. Karl Marx

6. Según la teoría de Marx una de estas afirmaciones es verdadera:

   a. La venta del trabajo supondría la exclusión de la plusvalía, beneficio que enriquece al capitalista.
   b. La teoría de Marx se basa en el sistema feudal y no en el sistema capitalista.
   c. El trabajo es realmente una mercancía, y el aceptarlo como tal es consecuencia de la deformación impuesta por el sistema capitalista.
   d. El trabajo no es realmente una mercancía, y el aceptarlo como tal es consecuencia de la deformación impuesta por el sistema capitalista.

7. La posición del trabajador frente al salario se puede encontrar en una de las siguientes afirmaciones:

   a. No es justo que los productores se queden con la plusvalía
   b. Los ingresos les permiten un nivel de status en la sociedad
   c. Deben subsistir y alimentar a su familia
   d. Deben acumular riquezas para iniciar sus propios negocios

8. El empresario debe tener en consideración varios factores a la hora de fijar los salarios, con el propósito de:

   a. Velar por la calidad del personal contratado para su empresa
   b. Evitar retener los buenos trabajadores
   c. Aumentar las utilidades para los accionistas
   d. Ninguna de las anteriores

9. El salario mínimo en una empresa debe ser:

   a. Menor que el fijado por el Gobierno
   b. Igual al fijado por el Gobierno
   c. Mayor o igual al fijado por el Gobierno
   d. Es independiente del fijado por el Gobierno

10. El salario mínimo legal vigente en Colombia en 2017 es de $737.717. Suponga el caso de un vendedor de calzado, que devenga un sueldo base fijo de $250.000 y, además, recibe $5.500 por cada 5 pares de zapatos vendidos y $10.000 si llega a realizar ventas diarias superiores a $350.000. Al final del mes (20 días laborales), que ha sido bastante quieto, ya que sus ventas diarias se mantuvieron en 5 pares, de $30.000 cada uno, el vendedor devengó un salario mixto de:

    a. $627.500
    b. $277.500
    c. $360.000
    d. Devenga el salario mínimo.

11. Actualmente, la empresa ABC desea iniciar un proceso de fijación de salarios. Como primera medida ha decidido indagar cuáles son los salarios que pagan empresas similares del sector y, de acuerdo con los requisitos actuales de cada cargo, proyecta fijar un salario para cada uno. Este análisis tiene en cuenta los aspectos de los siguientes literales MENOS uno, este es:

    a. Estrato de los trabajadores
    b. Importancia del cargo según requisitos

c. Salario de cargos similares
d. Normas legales respecto al salario

12. El salario por forma de pago se refiere a:

a. Una base mínima y un porcentaje adicional sobre los resultados obtenidos
b. Es también llamado "salario por obra terminada"
c. Dinero o en pago en especie
d. Se refiere al valor mínimo que se debe pagar al trabajador
e. Todas las anteriores

13. Considerar que los salarios son una consecuencia del manejo correcto que se les dé a los factores de población y capital es una afirmación de: _____ _____

14. En Inglaterra, cuna del feudalismo, surgieron las estratificaciones sociales como los siervos, el señor feudal, el Estado y la Iglesia; una de las obligaciones que tenían los siervos es:

a. Pagar los tributos para el mantenimiento a la Iglesia y aportar la décima parte de su salario a la misma.
b. Trabajar un día a la semana gratis en la tierra y recibir la renta del trabajo de los esclavos.
c. Pagar el diez por ciento de su salario al Estado y trabajar gratis en la tierra para la Iglesia.
d. Pagar los tributos para el mantenimiento al Estado y aportar la décima parte de su trabajo a la Iglesia.