

# Capítulo 1.

## Nociones generales

*La clave para conseguir alta productividad en las organizaciones, antes de la aplicación de cualquier tecnología de la ingeniería, depende en gran parte del manejo que se dé en las organizaciones al activo más valioso: las personas<sup>1</sup>.*

### Introducción

El objetivo de esta sección es familiarizar al lector con los factores más importantes que llevan a las organizaciones a la optimización de la productividad y, por ende, a ser más competitivas en una economía globalizada.

En los mercados se está viviendo una época en que la globalización y la apertura del comercio internacional (Ley de Preferencias Arancelarias Andinas [ATPA por su sigla en inglés], Área de Libre Comercio de las Américas [ALCA], Organización Mundial del Comercio [OMC]) están cambiando la forma como las organizaciones gestionan su negocio y su gente. La velocidad se convierte en el común denominador de la dinámica empresarial y las compañías han encontrado nuevos nichos para explotar la riqueza, denominando a esta nueva megatendencia: *productividad*. Por tanto, la productividad se convierte en la gran arma del siglo XXI, y nos garantiza sobrevivir y rescatar a las empresas de la recesión en la cual se han sumergido en los últimos tiempos. Es aquí donde la ingeniería industrial empieza a desempeñar una función estratégica dentro de las organizaciones, haciéndolas más efectivas, eficientes y adaptadas a los constantes cambios que se generan en la nueva economía.

Los factores de productividad se encuentran estrechamente relacionados y su desarrollo se convierte en la herramienta que debe tomarse en cuenta en todo programa que tenga que ver con la *gestión del talento humano*. En esta sección se busca presentar también, en forma resumida, algunos de los aspectos que guardan relación con la *administración de las compensaciones*, su importancia, así como su papel presente y futuro, tema fundamental en el desarrollo, vida y futuro de las organizaciones.

En la siguiente ilustración se visualiza la secuencia de los factores de productividad, cuya suma da como resultado la productividad y la competitividad organizacional. Estos factores son:

---

<sup>1</sup> ¿Qué es ingeniería industrial? (s.f.) Bogotá: Escuela Colombiana de Ingeniería.

- Diseño funcional de cargos y perfiles ocupacionales.
- Gerencia y gestión de procesos.
- Estándares y evaluación del desempeño.
- Estructura de compensaciones salariales e incentivos.



Figura 1.1 Factores componentes de la productividad

A continuación se da una breve explicación de cada uno de los cuatro factores que componen la productividad.

## Diseño funcional de cargos y perfiles ocupacionales

Es indudable que para que una empresa funcione y lo haga de forma eficiente se requiere un adecuado diseño funcional de los cargos contenidos en su estructura organizacional. Este diseño implica no solo lo relacionado con la *ergonomía* (adaptación de la máquina a la persona mediante el estudio de la interacción del ser humano con los equipos y herramientas que maneja), sino que involucra el análisis, la determinación y la definición clara y precisa de las tareas o actividades principales, secundarias y ocasionales, propias de cada uno de los cargos.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato, diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- Cómo deberá cumplir esas obligaciones y tareas (métodos y procedimientos de trabajo).
- A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, la relación con su jefe.
- A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad), esto es, la relación con los subordinados.

El diseño de los cargos es una actividad derivada del análisis de los puestos de trabajo (análisis ocupacional), para mejorar la eficiencia organizacional y la satisfacción laboral del empleado mediante aspectos tecnológicos y humanos. El análisis ocupacional es un proceso por medio del cual se puede obtener la información pertinente y relativa a cada cargo, lo que permite identificar y definir las tareas o actividades y responsabilidades que este implica, así como las cualidades características (perfil) que debe tener una persona para desempeñar eficientemente su trabajo.

En la sección séptima de esta obra se explican en forma detallada los objetivos que se deben lograr con el análisis funcional de los cargos, al igual que las técnicas más utilizadas para obtener la información relativa a cada uno de ellos. Asimismo, se presenta un formato que puede emplearse para realizar el análisis ocupacional, previo al manual de funciones. Este formato contiene los siguientes aspectos generales:

- Identificación del cargo.
- Funciones del cargo.
- Especificaciones o requisitos más importantes en las áreas de la organización.

Las instrucciones para el manejo de este formulario se encuentran en la sección séptima, y se recomienda que los analistas estén bien informados de la definición y entendimiento de cada uno de los factores que se requieren en cada cargo para un desarrollo eficiente.

Una vez elaborado el análisis ocupacional, se procede al diseño de cada cargo, es decir, se elaboran las descripciones de oficio o de funciones para lograr entonces lo que en la compañía se denomina el *manual de funciones*.

En la sección séptima se explican, igualmente, los objetivos y componentes que debe contener cada una de las descripciones. A continuación se adjunta un ejemplo de formato que puede usarse para describir los cargos (Figura 1.2).

Con el diseño funcional de los cargos (*qué se hace en un cargo*), así como con la determinación del perfil o requisitos que una persona debe reunir para

desempeñarse adecuada y eficientemente, la empresa habrá dado el primer paso que la llevará a conseguir la productividad deseada.

## **Gerencia de procesos y procedimientos**

La gerencia de procesos y procedimientos es uno de los factores claves de éxito detrás de la competitividad en las organizaciones de principios del siglo XXI y constituye un cambio de paradigma en los antiguos esquemas de gestión administrativa.

En la sección novena se explicarán detalladamente los conceptos básicos de la gestión por procesos y la arquitectura de ellos.

## **Estándares y evaluación del desempeño**

Después que la empresa ha diseñado el manual de funciones y el manual de procedimientos, se encuentra lista para establecer los estándares de desempeño, es decir, qué espera de las personas en la ejecución de las funciones, de acuerdo con un diseño adecuado de los procedimientos.

El desempeño de los individuos en el ejercicio de sus funciones se constituye en el objetivo de cada uno de ellos para lograr, mediante la suma de estos (objetivos), los propósitos contenidos en la misión institucional.

La manera de diseñar los estándares esperados (objetivos) y las formas de evaluar el desempeño de las personas se explican de modo detallado en la sección cuarta.

## **Estructura de compensaciones salariales e incentivos**

En esta primera sección se han explicado tres de los factores que inciden en la productividad de las personas dentro de la empresa.

El cuarto factor, relacionado con las compensaciones (especialmente las de orden salarial), se desarrolla paso a paso en la sección séptima. En esta sección se describe de forma detallada la metodología para llegar a una estructura que permita, por el método de puntuación, diseñar y calcular en las compañías un salario equitativo que se ajuste a las funciones del cargo y al perfil requerido, siguiendo un procedimiento y logrando unos objetivos estándar que la empresa espera de sus empleados.

El método de puntos acá desarrollado, si bien se basa en el expuesto por Merrill Lott en 1925 y empleado tradicionalmente por grandes compañías consultoras en talento humano, ha sido sustancialmente modificado y mejorado por el autor del presente texto, hasta llegar a convertirlo en la mejor herramienta

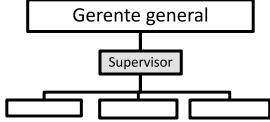
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo:	<b>II. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR CARGO</b>   <pre> graph TD     A[Gerente general] --&gt; B[Supervisor]     B --&gt; C[ ]     B --&gt; D[ ]     B --&gt; E[ ]                     </pre>	
Código:		
Cargo de quien depende:		
Departamento:		
División:		
III. MISIÓN DEL CARGO		
IV. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>		
V. ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
COMPETENCIAS	REQUISITOS ESPECÍFICOS	
<b>Conocimientos y habilidades</b>	Formación	
	Experiencia	
	Adiestramiento	
	Complejidad	
	Habilidad mental	
	Habilidad manual	
<b>Responsabilidad</b>	Por supervisión	
	Por productos	
	Por valores	
	Por información confidencial	
	Por seguridad de otros	
	Por errores	
	Por equipos	
<b>Esfuerzo</b>	Mental	
	Visual	
	Físico	
<b>Condiciones de trabajo</b>	Condiciones Ambientales	
	Riesgos	

Figura 1.2 Formato de descripción de cargos

para que las empresas puedan tener cuatro opciones de curvas y estructuras salariales con las cuales logren la compensación justa y equitativa que todo trabajador espera.

## Factores de productividad: resumen

Los cuatro factores claves de la productividad de cualquier organización que se explicaron, pueden visualizarse de otra manera (Figura 1.3).

En la parte superior de la figura se puede apreciar que los salarios justos son el resultado de estructuras salariales construidas con base en los perfiles y las funciones de cada uno de los cargos en la organización. A partir del *qué* se encuentra el *cómo*, es decir, el diseño de los procesos y procedimientos que llevan al *para qué* (objetivos y estándares de desempeño), por medio del cual se evalúa el desempeño de las personas en su respectivo cargo a fin de construir la escala de méritos y poder calcular entonces los incentivos que de alguna manera ayuden a mantener los salarios, los que día tras día pierden su valor real por efectos inflacionarios, o lo que más comúnmente se denomina índice de precios al consumidor.

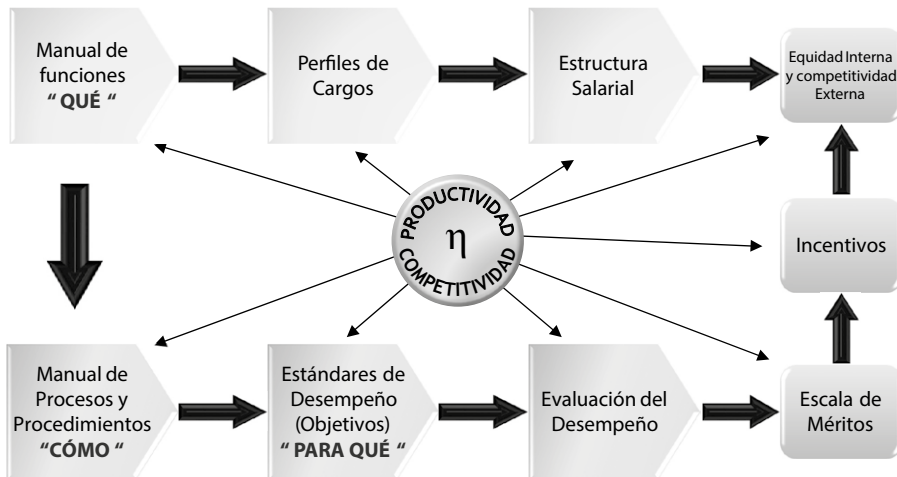


Figura 1.3 Factores de productividad

## Objetivos de la administración de salarios y compensaciones

Considerando que la administración de sueldos y salarios implica las etapas de planear, organizar y controlar todas aquellas actividades relacionadas directa o

indirectamente con la compensación salarial hecha a los empleados por el trabajo realizado y los servicios prestados, los objetivos más importantes que persigue esta área de la ingeniería industrial son los siguientes:

## **Motivar a los empleados para que alcancen su máxima eficiencia**

Es común encontrar que solo muy pocos de los empleados de una compañía desarrollan todas sus capacidades y destrezas. La ingeniería industrial considera que el promedio de la gente en una organización apenas alcanza el 50% de productividad en su puesto de trabajo.

La administración de salarios, como departamento clave, es el mejor vehículo para motivar a los empleados a mejorar su eficiencia mediante el diseño de salarios justos, equitativos y coherentes con las funciones desempeñadas, así como con el ofrecimiento de incentivos (tanto financieros como no financieros) que los lleven a ser más productivos día tras día.

## **Controlar costos de mano de obra**

Si una empresa busca ser competitiva en el mercado, deberá justificar los costos en que incurre para su operación.

Uno de los costos más altos en una compañía es el de las compensaciones en salario, los cuales deberán ser justificados y controlados desde el cargo más bajo hasta el más alto. Esto se podrá lograr con el desarrollo de políticas de compensación y procedimientos que alcancen un balance entre el costo de la mano de obra del empleado y el valor agregado que este, a través de resultados, le produzca a su empresa.

## **Proveer las bases para un efectivo proceso de reclutamiento, selección, contratación y promoción de empleados**

La administración de salarios e incentivos asiste al departamento de recursos humanos con información confiable para tomar las mejores decisiones cuando se aboque la labor de atraer, contratar, desarrollar y promocionar empleados competentes, ya que por medio del análisis de cada uno de los cargos y el establecimiento de estándares de desempeño puede colocar a la persona adecuada en el cargo adecuado, de acuerdo con el perfil tanto de la persona como del cargo.

## **Promover la cooperación del empleado a través de la armonía y las relaciones empleador-empleado**

La administración de personal considera que la mayoría de los empleados prefiere cooperar cuando las relaciones con sus superiores se han construido sobre bases firmes y amistosas. Ya que muchos de los desacuerdos entre subordinados y directivos se originan por compensaciones inequitativas, la administración puede hacer mucho para lograr salarios justos que promuevan las mejores relaciones empleador-empleado. Esto se logra cuando la compañía determina que “a trabajo igual, salario igual”, en igualdad de condiciones y nivel de desempeño.

Los objetivos anteriores se complementan con las siguientes funciones, que se desarrollan en el departamento de salarios:

- Desarrollo de políticas de salarios para la empresa.
- Análisis de todos los cargos.
- Evaluación y clasificación de cargos.
- Valoración de cargos.
- Establecimiento de estructuras de salarios.
- Determinación de estándares de desempeño para los cargos y métodos de pago.
- Evaluación del desempeño de los empleados en sus cargos.
- Motivación a empleados.
- Administración y mantenimiento de programas de compensación.

## **Importancia de la administración de salarios e incentivos**

La administración de salarios e incentivos, como parte fundamental de la gestión humana en las organizaciones, ha adquirido gran importancia, no solo para la empresa, sino para los empleados, e indirectamente para el cliente.

### **Importancia para la empresa**

La administración de salarios e incentivos es trascendental para la organización debido a que los costos de la mano de obra dentro del total de estos son los más altos en la elaboración de un producto. Para ser competitiva una compañía necesita mantener la mano de obra en balance con los resultados producidos. Si el empleador pretende atraer y mantener personal altamente motivado y eficiente, los salarios y prestaciones tendrán que ser los adecuados a las fun-



ciones y el perfil del cargo, así como al nivel de desempeño del individuo. Al contrario, cuando la estructura salarial de la empresa no es la adecuada, esta podrá enfrentar fácilmente problemas de baja moral y baja motivación, alta rotación, baja productividad y baja calidad, con todas las consecuencias asociadas que se traducen en el incremento de costos de los bienes producidos. Cabe recordar que la mano de obra es un factor de la producción y que guarda relación o depende de esta.

## **Importancia para el cliente**

Estadísticas internacionales indican que la mano de obra contribuye con algo más del 70% en el total de los costos de un producto. Colombia no se puede alejar de esta realidad y sin temor a equivocación se puede afirmar que más del 80% del costo de un producto colombiano lo constituyen los costos laborales. Igualmente, es válido afirmar que si se tienen en cuenta los salarios y todas las prestaciones y beneficios, al igual que los aportes de ley, la mano de obra representa alrededor del 70% del valor de todos los bienes y servicios en un país (producto nacional bruto).

En resumen, cuando el cliente compra un producto, alrededor de las tres cuartas partes de lo que paga es por mano de obra y una cuarta parte corresponde a los costos de las materias primas, arrendamientos, costos financieros, costos de herramientas y maquinaria utilizada, así como unos dividendos para los propietarios del capital.

## **Importancia para el empleado**

La compensación a través del salario devengado se considera uno de los incentivos primarios para que el trabajador sea eficiente y productivo, ya que para él representa su estándar de vida, su seguridad, su estatus y la oportunidad de satisfacer las necesidades básicas de techo, comida, vestido, sexo, entre otras, así sea parcialmente.

Hoy más que nunca los empleados están interesados en conocer más de cerca la importancia y el papel de la administración de salarios e incentivos. El empleado quiere saber acerca del salario mínimo de un cargo y el máximo posible a que puede aspirar. Quiere conocer cuáles son los cargos mejor remunerados y si él está bien remunerado. También desea saber cómo conseguir incrementos salariales, ya que buenos y mejores salarios lo afectarán tanto a él como a su familia.

## Papel de la administración de salarios en la ingeniería industrial

Con el fin de identificar las actividades de la administración de salarios e incentivos y poder definir y comprender su papel en la ingeniería industrial, basta con examinar los componentes de cada una de las áreas funcionales de esta disciplina.

En la Figura 1.4 se observa que todas las actividades giran alrededor de tres grandes componentes: producción, administración y talento humano.

En este último componente se encuentra que, además de aquellas actividades relacionadas con tiempos y movimientos, ergonomía, medición del desempeño, productividad, cargas de trabajo, métodos y procedimientos, cumple un papel importante todo lo relacionado con la administración de sueldos y salarios. Esto ha sido así desde cuando Frederick Winslow Taylor y sus seguidores asociaron los principios de la administración científica al término ‘eficiencia’.

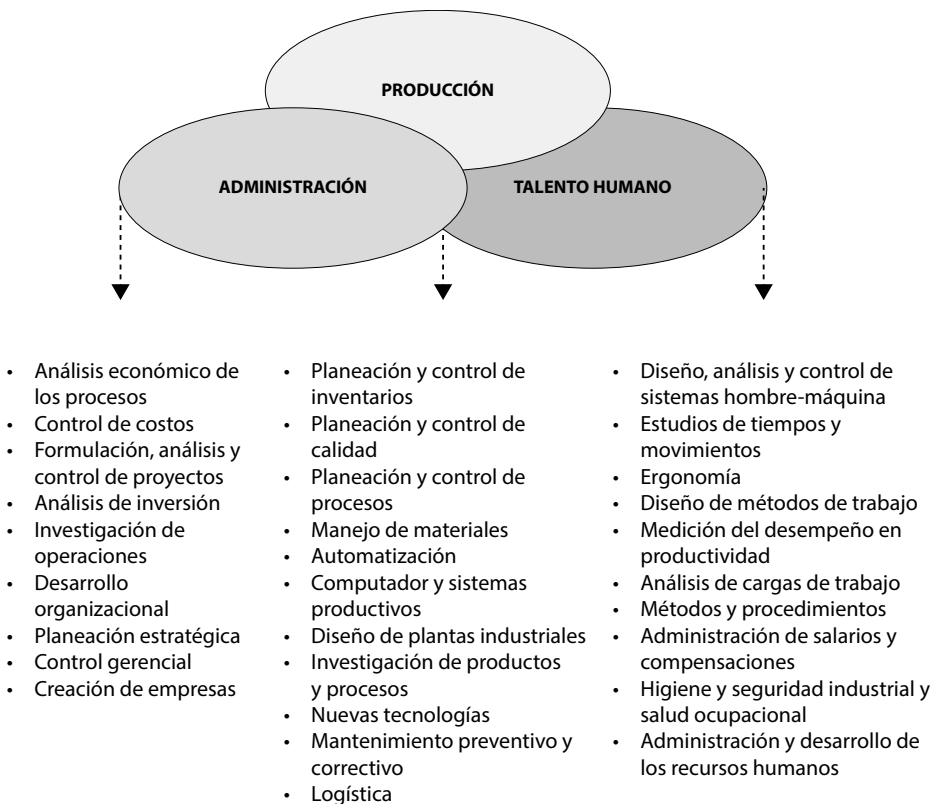


Figura 1.4 Áreas funcionales de la ingeniería industrial

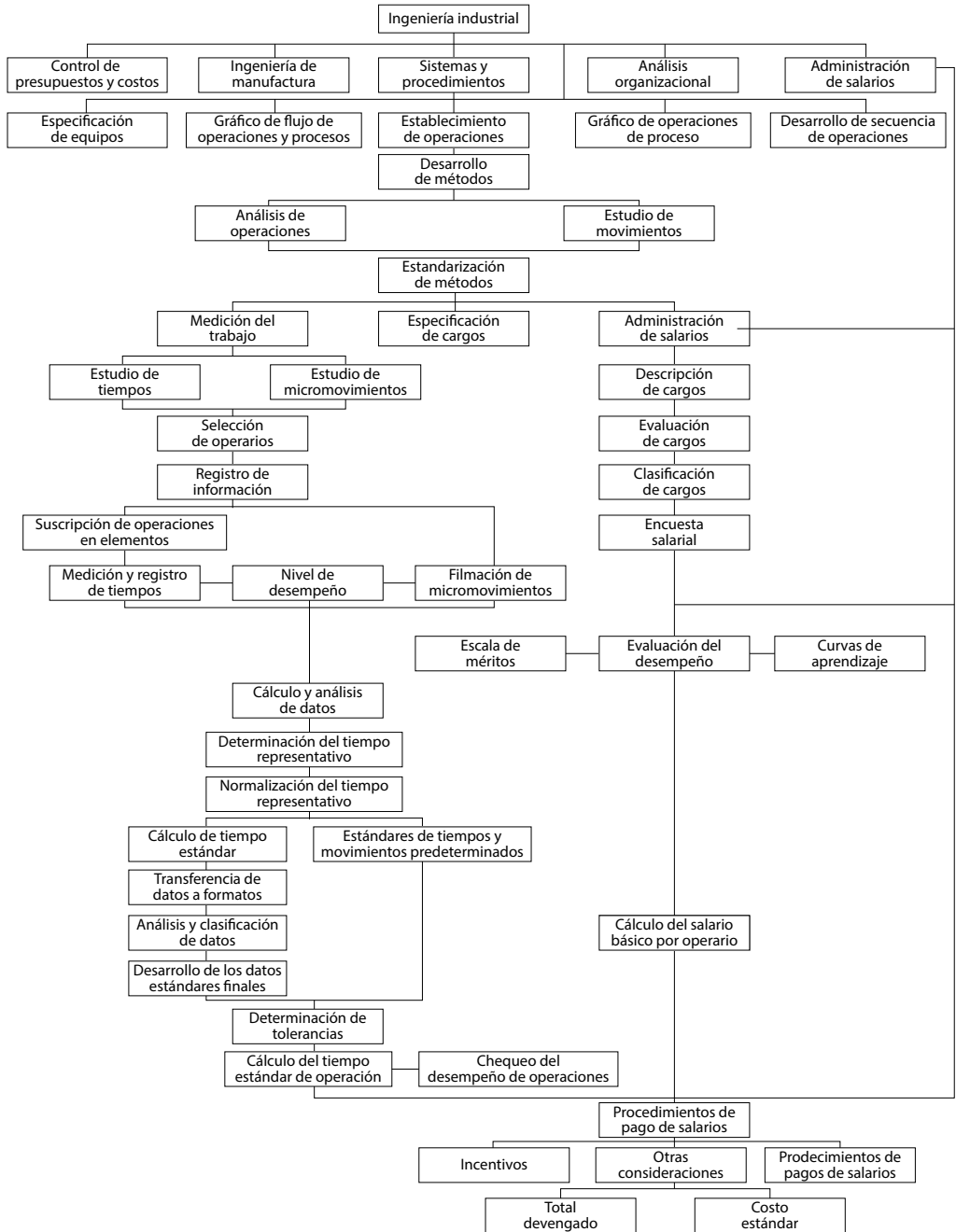


Figura 1.5 Estructura de un departamento de ingeniería industrial

En general, se puede afirmar que la administración de personal tiene sus inicios hacia los comienzos de 1920 y muy rápidamente fue reconocida como función en las organizaciones.

En la Figura 1.5<sup>2</sup> se muestra cómo la ingeniería industrial conlleva la función de administración de salarios después de que los métodos, las operaciones y los estudios de movimientos se han estandarizado. Es entonces cuando se comienza paralelamente con aquellas actividades que guardan relación con los estudios de macro y micro movimientos.

En la misma figura se encuentra que el papel de la administración de salarios está relacionado con tareas tales como análisis, descripción, evaluación y valoración de cargos, al igual que con todo lo referente a escalas de méritos, desarrollo y evaluación de personal, procedimientos de pago, incentivos, jornadas laborales y costos estándar.

## Principales actividades de la administración de salarios e incentivos

A continuación se presenta un resumen de las principales actividades desarrolladas en el área de la administración, las que en una u otra forma se tratan en el presente texto.

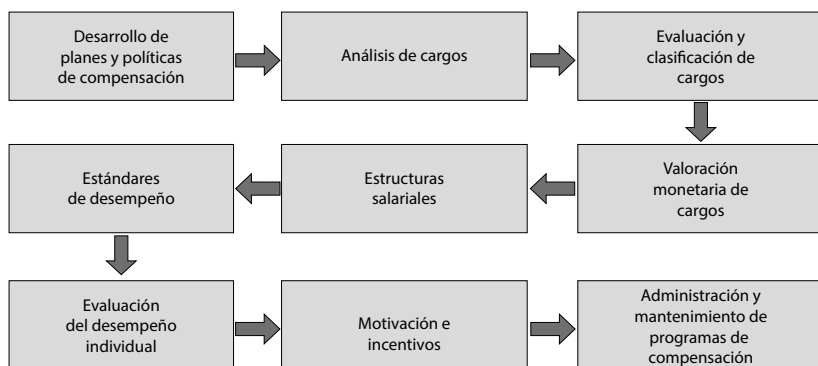


Figura 1.6 Principales actividades de la administración de sueldos y salarios

## Futuro de la administración de salarios

Se considera que los factores determinantes en la administración de salarios son la tecnología, los sindicatos y las tendencias de los salarios en una sociedad. En los

<sup>2</sup> Zollitsch, H. G., Langsner, A. (1961). *Wage and Salary Administration*. Cambridge: South-Western Publishing Co.

últimos años la administración ha sido cada vez más consciente de que el éxito empresarial e industrial depende de unas relaciones estables entre empleado y empleador. Para permanecer en el mercado la empresa debe ser competitiva y, por tanto, su eficiencia no solo es deseable, sino que se constituye en una necesidad.

Los cambios en tecnología en las últimas décadas, pero especialmente a partir de la segunda mitad del siglo xx, han sido equivalentes a los cambios ocurridos en los pasados cuatrocientos años y se espera que la velocidad de ellos sea mucho mayor en el siglo xxi. Esto significa que, a medida que las fábricas se automaticen, los incentivos individuales quedarán obsoletos y se deberán desarrollar programas de incentivos y compensaciones para los grupos de trabajo con el fin de tener empleados altamente motivados. Vale la pena recordar que la investigación científica y los cambios tecnológicos que ella genera inciden para que el individuo deba cambiar de carrera académica por lo menos dos o tres veces en el transcurso de su vida laboral, ya que las habilidades de hoy serán diferentes de las del mañana.

Durante los últimos quince años, la civilización ha cambiado más rápido que nunca. Es como si hubiera surgido una especie de nuevo continente que está alterando las ideas convencionales sobre la creación de riqueza y la iniciativa humana<sup>3</sup>.

Adicional a los cambios tecnológicos, también es cierto que el poder de los sindicatos es cada día mayor y la presión sobre la gerencia para lograr mejores condiciones salariales es cada vez más fuerte.

El tercer factor determinante está relacionado con la tendencia de las empresas en países desarrollados (y que comienza a ser la tendencia en los países en vías de desarrollo) a compensar los cargos con salarios equivalentes y justos, dependiendo de la región geográfica o del sector económico donde se encuentran ubicadas.

## **Responsabilidad por la administración de salarios e incentivos**

La alta gerencia desempeña un papel muy importante y asume la responsabilidad total por el éxito o no en la gestión de programas y políticas de compensación en las compañías. Es la gerencia la generadora de políticas empresariales y, en el caso que nos ocupa, del diseño de políticas de compensaciones y beneficios tanto legales como extralegales. Diseñar y comunicar las políticas de compensación en todos los niveles de la estructura organizacional es labor de la gerencia, pero cada gerente en su nivel es el responsable de que dichas políticas se implanten

---

<sup>3</sup> Ohmae, K. Aunque no lo veamos. *Gestión*, 3(6), 134.

a lo largo y ancho de la estructura. Es decir, que en materia de compensaciones todos los mandos trabajan y orientan sus programas con la misma directriz.

La responsabilidad de la gerencia en la gestión de recursos humanos involucra, entre otras, las siguientes funciones:

- Comprometer a todos los trabajadores con los objetivos empresariales.
- Compensar con salarios adecuados a las funciones y al perfil, de acuerdo con la productividad de cada trabajador.
- Vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad, como la producción, el *marketing* y las ventas.
- Dar al trabajador un trato justo y una formación profesional continua y adecuada para el logro eficiente de los objetivos propuestos.
- Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y la organización de las actividades. Esta participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta manera se fomenta un clima de confianza entre superior y subordinado, lo cual sin duda se reflejará en una mayor productividad.

La gestión de la gerencia en el área humana involucra relacionar los salarios con la productividad de cada trabajador. En lugar de pagar un salario homogéneo en función del trabajo que se va a realizar, como ocurre cuando se aplica la negociación colectiva, el salario se establece en función de la productividad de cada uno y la buena marcha de la empresa, así los trabajadores reciben entonces un pago por la labor o por rendimiento. El reparto de parte de las utilidades y acciones entre los trabajadores asegura la vinculación de la remuneración laboral al buen funcionamiento de la empresa. Cuando se reparten beneficios entre los trabajadores, se paga un suplemento en función de la situación financiera de la compañía, que pueden ser acciones que no han de venderse antes de un período determinado. Esto ayuda a que los empleados se preocupen por la situación de la empresa; es decir, implica que ellos y esta compartan parte del riesgo y de los beneficios de la compañía.

## Productividad, salarios e inflación

En las últimas décadas la productividad se ha relacionado con la compensación. Desde el punto de vista de la economía, la *productividad* es la relación existente entre la producción final y los factores productivos (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios. En este caso la *productividad* significa la cantidad y calidad medida y producida en términos de horas-hombre utilizadas en producción. De un modo muy general, la productividad se refiere a la que genera trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en

función del factor trabajo. Lo habitual es que la producción se calcule utilizando números índices (relacionados, por ejemplo, con la producción y las horas trabajadas), pues esto permite averiguar la tasa en que varía la productividad. Los datos más confiables en ese sentido provienen de la industria, porque es en este sector donde resulta más fácil medir la producción. Una de las claves del éxito de una empresa reside en saber incrementar la productividad, y para ello es preciso tener en cuenta el rendimiento total de la actividad productiva de los factores, no solo la productividad del trabajo. Cuando se aumenta la inversión en capital (compra de maquinaria) a fin de reducir las necesidades del factor trabajo (y por tanto elevar la productividad de este factor), el objetivo debe ser incrementar el rendimiento de todos los factores.

Por lo general se vincula el crecimiento de los salarios a las mejoras de la productividad individual, muchas empresas utilizan un sistema de pagos en función del trabajo realizado, de modo que parte del salario depende del rendimiento de cada trabajador. También es frecuente que la empresa que está negociando los salarios con los trabajadores asegure que el incremento salarial solo será posible si se produce un aumento de la producción.

Si bien es cierto que los salarios pueden establecerse en función de la productividad y el trabajo realizado en un tiempo determinado, un salario alto no implica necesariamente elevados ingresos anuales, ya que trabajadores de ciertos sectores de la economía (la construcción, por ejemplo) suelen recibir elevados salarios por hora trabajada, pero los ingresos anuales son reducidos debido a la falta de continuidad del empleo en dicho sector. Además, el salario nominal percibido no refleja los salarios reales. En períodos inflacionistas el valor real de los salarios puede disminuir aunque su valor nominal se incremente, debido a que el costo de vida aumenta más rápido que los ingresos monetarios. Además, las retenciones salariales para pagar los impuestos sobre la renta, la seguridad social, aportes a pensiones, cuotas sindicales y algunos seguros, reducen los ingresos reales de los trabajadores.

Para finalizar, el dinero puede ser un motivador efectivo para alcanzar mayor productividad si el empleado percibe que el aumento de su esfuerzo lleva de hecho al aumento de la recompensa monetaria<sup>4</sup>.

El problema, sin embargo, de la mayor parte de los planes de remuneración reside en que los empleados no sienten que exista tal relación y creen que la remuneración se basa en la edad, la educación, el desempeño en los años previos y también en criterios irrelevantes como la suerte o el favoritismo<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Lawler III, E. E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.

<sup>5</sup> Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*, 5.ª ed. México: McGraw-Hill.

## Factores determinantes de los salarios

Tal como se verá en el capítulo correspondiente a las teorías salariales, los principales factores que determinan los niveles de salarios, dependiendo del país, la región y la época, son los siguientes:

- *Costo de vida.* Aun en las sociedades más pobres los salarios deben alcanzar para pagar el costo de subsistencia de los trabajadores y sus familias. Esta es la razón por la cual algunos países como Colombia conciertan anualmente con los sindicatos y los gremios económicos el salario mínimo que pretende mejorar el nivel de vida de los trabajadores.
- *Oferta de trabajo.* Este factor es determinante en el nivel de los salarios, ya que a una mayor oferta de puestos de trabajo los salarios tenderán a ser más elevados, y lo contrario cuando en el país o región la oferta de mano de obra es alta.
- *Productividad.* Los salarios tienden a aumentar cuando crece la productividad, por lo tanto la forma más justa para determinar el salario de un trabajador es teniendo en cuenta su nivel de desempeño, es decir, la eficiencia en el logro de sus objetivos.
- *Los sindicatos.* El poder de negociación de los sindicatos ha tomado cada día más fuerza en el logro de incrementos e incentivos salariales que tienden a aumentar el valor asignado a los cargos.
- *Importancia del cargo.* El lugar jerárquico de los cargos dentro de la estructura depende de la importancia de las funciones propias de cada cargo, lo cual se convierte en factor determinante del nivel de los salarios.
- *Capacidad de pago de la empresa y salarios de la región.* La situación económica de la empresa debido a múltiples factores, así como su ubicación en determinada región o sector económico, también influye en la determinación o asignación de los salarios a los cargos.