Cómo los grandes sueldos están cada vez más aislados en el trabajo

El 10% de quienes más ganan –y, en especial, el 1% que corona esta cúspide– se rodea cada vez más de colegas con ingresos igualmente altos, lo que afecta a la cohesión social, la movilidad y la igualdad.



21 de mayo de 2025

Cuando pensamos en divisiones laborales basadas en los ingresos, solemos imaginar a un

©IESE Business School

alto directivo con un sueldo y estilo de vida inalcanzables para el resto de los empleados. Pero la retribución del equipo directivo solo explica una parte de la historia de la desigualdad. Cada vez más, el 10% de quienes más ganan trabaja rodeado de otras personas con salarios elevados, con cada vez menos contacto con quienes están en los tramos bajos del escalafón salarial.

Un estudio internacional de largo recorrido sobre la segregación salarial en economías capitalistas avanzadas ha analizado el 10% de quienes más ganan –así como quienes se sitúan en el 1% más alto– observando qué proporción de sus compañeros tiene ingresos similares y qué proporción apenas representa una fracción de sus sueldos. El estudio revela que los grandes sueldos están cada vez más segregados, lo que tiene implicaciones profundas para la cohesión social, movilidad, integración e igualdad.

La profesora del IESE Marta Elvira ha participado en esta investigación liderada por Olivier Godechot (SciencesPo), que abarca 12 países y casi tres décadas, desde 1990. Los países incluidos son: Canadá, Chequia, Dinamarca, Francia, Alemania, Hungría, Japón, Países Bajos, Noruega, España, Corea del Sur y Suecia.

El estudio concluye que los profesionales que más ganan están cada vez más rodeados de otros con su mismo nivel salarial y más aislados de los ingresos más bajos, así como que las raíces de la brecha salarial hay que buscarlas en la desindustrialización, la reducción de plantillas laborales y la digitalización.

Los mejor pagados, cada vez más entre iguales

El estudio se centró en el 1% y el 10% de quienes más ganan, midiendo el porcentaje de compañeros con su mismo nivel de ingresos.

- En el caso del 1%, el porcentaje de compañeros incluidos en ese grupo aumentó, de media, un 1,4% anual. Así, desde el inicio al final del estudio, ese 1% pasó de representar el 9,2% de quienes más ganan al 12,3%.
- Para el 10% más alto, el porcentaje de compañeros dentro de ese tramo aumentó un 1,1% anual. Al finalizar el estudio, ese grupo de compañeros alcanzaba el 33,9%, frente al 27,8% registrado al inicio.

©IESE Business School

Aumenta la separación entre extremos salariales

El estudio también midió el porcentaje de compañeros del 1% y 10% superiores cuyos sueldos se encontraban en el cuartil inferior de ingresos.

- Para el 1%, el porcentaje de compañeros en el cuartil inferior cayó un 1,5% anual. Al final del periodo, solo el 6,9% de sus compañeros pertenecían al tramo más bajo de ingresos (frente al 9,3% inicial).
- Para el 10%, el descenso fue del 1,1% anual. Al finalizar el estudio, solo el 7,9% de sus compañeros eran del cuartil inferior (frente al 10,2%).

Aunque estos cambios anuales puedan parecer moderados, son comparables a la tasa de crecimiento de la población mundial o al aumento del PIB per cápita en Europa. El cambio año a año puede parecer poco perceptible, pero a lo largo de 25 años ha producido un giro sustancial en la estructura social.

Desindustrialización, digitalización y reducción de plantillas, causas de la brecha entre los que más y menos ganan

La brecha salarial es especialmente pronunciada en los sectores manufacturero y financiero. Ambos reflejan las tres causas principales de esta tendencia: la desindustrialización y el paso a economías orientadas a los servicios; la reducción y reestructuración de plantillas; y la digitalización de los procesos laborales.

Con la desindustrialización, las economías avanzadas han ido perdiendo fábricas tradicionales donde era habitual la interacción entre todos los niveles de empleados, desde operarios hasta directivos. Las empresas de servicios, ya sean de asesoramiento financiero o de limpieza, tienden a estar más especializadas y polarizadas. En términos generales, el sector financiero destaca por su contribución desproporcionada a la desigualdad, tanto en épocas de bonanza como en crisis.

Además, en las últimas décadas muchas organizaciones han reducido y reestructurado sus plantillas, incorporando prácticas como la subcontratación o externalización. El resultado puede ser una sede central con profesionales altamente cualificados, mientras que el resto

©IESE Business School

de funciones se externaliza. En industrias globalizadas, eso puede significar que los empleos de baja cualificación se trasladen a países con menores salarios, mientras que cargos como gerentes o ingenieros se mantienen en la sede. Las empresas han sustituido la contratación directa de trabajadores por la compra de bienes y servicios intermedios.

La digitalización de los procesos laborales, por su parte, tiende a eliminar tareas rutinarias y de baja cualificación, creando empresas más homogéneas. Los trabajos no rutinarios, tanto de alta como de baja cualificación, pueden escapar a la automatización, pero quienes los realizan raramente interactúan entre sí de forma significativa.

El creciente aislamiento de los trabajadores según su nivel de ingresos es relevante porque, aunque solemos vincular la cohesión y la movilidad social con las instituciones cívicas, los barrios y las escuelas, la realidad es que la mayoría de adultos pasa más tiempo interactuando con compañeros de trabajo que con vecinos.

Cuando los trabajadores con ingresos bajos dejan de compartir empresa con los que más ganan, también desaparecen oportunidades de ascenso interno. En entornos segregados, quienes menos ganan no acceden al mismo nivel de información ni de influencia que sus compañeros con sueldos altos, lo que limita sus posibilidades de progresar.

Pero no tiene por qué ser así. Las organizaciones pueden convertirse en espacios donde redistribuir el capital social y humano, integrando perfiles diversos. También pueden fomentar relaciones que generen oportunidades de desarrollo. Esto no solo beneficia al crecimiento individual, sino también al conjunto de la sociedad, dando a todos la posibilidad de avanzar.

Esta investigación, publicada en American Journal of Sociology (AJS), ha recibido el premio 2025 Significant Scholarship in Social Stratification otorgado por el Comité de Investigación 28 sobre Estratificación y Movilidad Social de la Asociación Internacional de Sociología y el Gould Prize 2025 otorgado por AJS.



Marta Elvira

Profesora de Dirección Estratégica y Dirección de Personas en las Organizaciones en el IESE. Es experta en rendimiento de los empleados, desigualdad y desarrollo del capital humano.

©IESE Business School

©IESE Business School