



HAL
open science

Los que ganan más están cada vez más aislados en el trabajo, y eso no es una buena noticia

Marta M Elvira, Olivier Godechot

► To cite this version:

Marta M Elvira, Olivier Godechot. Los que ganan más están cada vez más aislados en el trabajo, y eso no es una buena noticia. *The Conversation*, 2025, <https://theconversation.com/los-que-ganan-mas-estan-cada-vez-mas-aislados-en-el-trabajo-y-eso-no-es-una-buena-noticia-253261>. 10.64628/AAO.acr56y4hx . hal-05543748

HAL Id: hal-05543748

<https://sciencespo.hal.science/hal-05543748v1>

Submitted on 9 Mar 2026

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons CC BY 4.0 - Attribution - International License

Los que ganan más están cada vez más aislados en el trabajo, y eso no es una buena noticia

Publié: 7 avril 2025, 23:06 CEST

Auteurs

1. [Marta M. Elvira](#)

Profesora Ordinaria de Dirección Estratégica y Dirección de Personas, IESE Business School (Universidad de Navarra)

2. [Olivier Godechot](#)

Professor in sociology, Sciences Po

Déclaration d'intérêts

Marta M. Elvira ha recibido financiación del Ministerio de Ciencia e Innovación español (subvención número PID2020- 118807RB-I00/AEI /10.13039/501100011033)

Olivier Godechot ha recibido financiación de ANR, MaxPo, AxPo, Sciences Po para llevar a cabo esta investigación.

Partenaires

▪ [Universidad de Navarra](#) apporte des fonds en tant que membre fondateur de The Conversation ES.

[Sciences Po](#) apporte un financement en tant que membre adhérent de The Conversation FR.

[Voir les partenaires](#) de The Conversation France

Langues

- Español
- [English](#)

DOI

<https://doi.org/10.64628/AAO.acr56y4hx>

Nous croyons à la libre circulation de l'information

Reproduisez nos articles gratuitement, sur papier ou en ligne, en utilisant notre licence Creative Commons.

El actual director ejecutivo de Nike, Elliott Hill, comenzó su carrera en el gigante mundial del calzado cuando acababa de salir de la universidad y fue ascendiendo poco a poco.

Según [su propia versión](#), cuando empezó como becario de ventas en las oficinas de Tennessee, en 1988, embalaba cajas en el almacén y contestaba los teléfonos cuando era necesario. Ambicioso y leal, fue ascendiendo en la empresa hasta que, en septiembre de 2024, [lo convencieron de que abandonara su jubilación](#) para ser nombrado presidente y director ejecutivo.

Hoy en día, este tipo de progresión profesional, de la sala de correo a la sala de juntas, de la fábrica a la alta dirección, parece cosa de ficción, de fantasía o, al menos, de un pasado lejano. Ahora la gente no permanece en un trabajo durante décadas, como hizo Hill, ya que las empresas a menudo se venden, reestructuran, dividen y reorganizan.

Además, los lugares de trabajo están cada vez más divididos según los ingresos, lo que puede impedir que un becario llegue a interactuar con ejecutivos de alto nivel. Esto tiene consecuencias perjudiciales para la movilidad social, la cohesión y la igualdad.

Segregación en el lugar de trabajo

Aunque en EE. UU. existe [cierta controversia](#) al respecto, los economistas coinciden en que, en las últimas décadas, la desigualdad de ingresos ha aumentado en la mayoría de las economías avanzadas. El 1 % más rico está mejor y la parte más pobre de la población, peor. Sin embargo, hay otra pieza del rompecabezas de la desigualdad que a menudo se pasa por alto: la creciente separación de los lugares de trabajo por ingresos.

Hemos analizado los [datos sobre el lugar de trabajo y los salarios](#) en 12 economías avanzadas a lo largo de casi tres décadas, a partir de 1990. Nuestro estudio abarca empresas de países como Suecia y Dinamarca, algunas de las sociedades más igualitarias del mundo, junto con Canadá, Japón y otros.

Commencez votre journée avec des articles basés sur des faits.

Reunimos y analizamos más de mil millones de datos, principalmente de registros administrativos oficiales que vinculan a empleadores con empleados

(como datos de la seguridad social con registros fiscales). Luego estructuramos esos datos para hacer un análisis homogéneo entre países.

No analizamos si la brecha salarial se está ampliando, por importante que esto sea. En su lugar, nos fijamos en las personas con mayores ingresos (el 1 % y el 10 %) y en cuánto están rodeadas de empleados que ganan lo mismo que ellas. También medimos cuánto trabajaban con empleados en el extremo inferior de la escala salarial.

Así, encontramos que, en el lugar de trabajo, quienes más ganan están cada vez más rodeados de otros altos asalariados. De media, el porcentaje de compañeros de trabajo en el tramo salarial superior al 1 % aumentó a una tasa anual del 1,4 % durante el periodo de estudio. Eso significa que, al final de nuestra investigación, uno de cada ocho era un gran asalariado, cuando la proporción inicial era de uno de cada 11. Se observó una tendencia similar entre el 10 % de los asalariados con mayores ingresos.

Estas tasas anuales de aumento en la segregación de los que más ganan pueden parecer modestas, pero son comparables a la [tasa de crecimiento de la población mundial](#) o a la expansión del PIB per cápita en Europa. Aunque la evolución de un año a otro puede parecer apenas perceptible, en un período de 25 años ha dado lugar a un cambio social importante.

No se trata solo de que quienes tienen mayores ingresos estén rodeados de otros que también ganan mucho. En casi todos los países, los que más ganan están cada vez más separados de los empleados que se encuentran en la parte inferior de la escala salarial.

Volvamos a fijarnos en el 1 % de los asalariados con mayores ingresos para ver cuántos de sus compañeros de trabajo se encuentran en el cuarto inferior de la escala de ingresos. Ese porcentaje cayó alrededor de un 1,5 % anual, lo que significa que, al final del período de estudio, solo el 6,9 % de los compañeros de trabajo de los asalariados con mayores ingresos pertenecían al cuarto inferior de los asalariados (frente al 9,3 % del principio).

Distancia entre trabajadores y directivos

La brecha salarial es especialmente pronunciada en los sectores manufacturero y financiero, lo que apunta a tres de las causas fundamentales de

la creciente distancia: la reestructuración del lugar de trabajo, la desindustrialización y la digitalización.

Con un énfasis común en la eficiencia, en las últimas décadas los lugares de trabajo se han reducido y reestructurado a través de procesos como la externalización y la subcontratación. Esto tiende a crear un tipo particular de estructura: una sede pequeña y altamente cualificada, con otros servicios y operaciones subcontratados y que tienen lugar en otros lugares.

En las industrias globales, esto puede significar que los trabajos rutinarios y poco cualificados se deslocalizan a países con salarios bajos, mientras que los puestos de directivos e ingenieros permanecen en la sede central. Las empresas han sustituido, en efecto, la contratación de trabajadores por la compra de bienes y servicios intermedios.

La desindustrialización en las economías avanzadas también influye. Tradicionalmente, en las fábricas había una relación constante entre el jefe y los trabajadores.

Por otra parte, las empresas de servicios se han ido especializando y polarizando: ni la experiencia y experticia de los financieros ni las habilidades manuales de los limpiadores pueden mecanizarse. También encontramos que el sector financiero destaca por su [desproporcionada contribución a la desigualdad](#), tanto durante los años de auge como de recesión.

Un tercer factor es la digitalización de los procesos laborales, que tiende a eliminar el trabajo rutinario, poco cualificado, y a crear empresas más homogéneas. Así, quedan fuera muchos trabajos de remuneración media (puestos de introducción de datos, diseñadores júnior, traductores, etc.) y los trabajos no rutinarios en ambos extremos del espectro, como los directores generales y los cuidadores, pueden resistir la digitalización. Sin embargo, puede que las personas en estos dos extremos nunca interactúen entre sí.

Peores oportunidades

Aunque tendemos a pensar en la cohesión social y la movilidad en términos de vecindarios, escuelas e instituciones, los adultos pasan más tiempo en el trabajo, interactuando con sus compañeros, que en casa, interactuando con sus vecinos.

Los lugares de trabajo no solo permiten la redistribución del capital y la integración de empleados diversos, también fomentan las relaciones humanas. Cuando las personas con peores salarios ya no trabajan en el mismo edificio, instalación, o incluso empresa, que las personas con mayores salarios, entonces tienen pocas posibilidades de ser promovidas internamente.

En los lugares de trabajo segregados, las personas con bajos salarios no tienen acceso a la información y la influencia de las que disfrutan las personas con salarios más altos. Como resultado, tienen peores perspectivas de movilidad ascendente.

Las empresas, por supuesto, no son la única fuente de desigualdad: la influencia de factores como la riqueza y los ahorros intergeneracionales sigue siendo elevada. La desigualdad de oportunidades —por la cual las opciones que mejoran el futuro, como la educación, están muy disponibles para algunos y completamente fuera del alcance de otros— es difícil de medir y aún más difícil de corregir.

Pero la desigualdad organizativa es una pieza importante del rompecabezas. Parece muy poco probable que si Elliott Hill consiguiera hoy las mismas prácticas en Nike, pudiera aspirar de forma realista a ser algún día su director general.