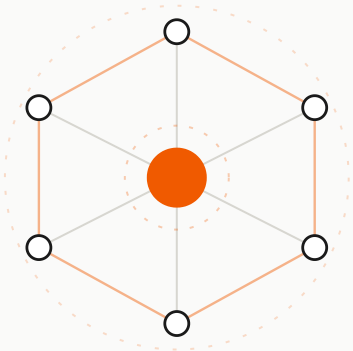
OBSERVATORIO HUMANO

EL FACTOR HUMANO EN TIENDA

Cinco decisiones para rediseñar el trabajo, fortalecer el liderazgo y construir un modelo de tienda más sostenible



LAS CINCO DECISIONES

1 **Rediseñar el trabajo en tienda**
2 **Devolver al manager tiempo para liderar**
3 **Propuestas de valor para talentos distintos**
4 **La retención como decisión de negocio**
5 **Tecnología que elimina fricción**

LA TESIS

El retail no resolverá la escasez de talento contratando más personas sin rediseñar primero el trabajo que les pide realizar.

Subgrupo Personas · Comité de Expertos de Retail
Asociación Española del Retail

NOTA PREVIA

Cómo leer este documento

Este paper nace de una pregunta muy concreta: ¿está preparado el modelo humano de la tienda para sostener la transformación del retail?

La evidencia analizada y las aportaciones recogidas indican que, en demasiados casos, todavía existe una distancia importante entre la transformación de la tienda y la evolución del modelo de trabajo que debe sostenerla.

No faltan iniciativas. Lo que con frecuencia falta es una visión integrada del trabajo, el liderazgo, la tecnología y la propuesta de valor para las personas que permita construir un modelo de tienda más sostenible. La tienda ha incorporado nuevos canales, sistemas, datos, pedidos, devoluciones, incidencias y expectativas de cliente. Pero demasiadas veces lo ha hecho sin retirar tareas anteriores, sin rediseñar los puestos y sin liberar al manager para liderar.

> **"El sector habla mucho de atraer talento y poco de simplificar el trabajo. Quizá la mayor oportunidad no esté en encontrar más personas, sino en rediseñar mejor el trabajo que les pedimos hacer."**
>
> Rocío Capel • Directora de Personas y Organización • Casa del Libro

El documento se articula alrededor de cinco decisiones prioritarias. Cada una combina tres capas: el diagnóstico que emerge de las aportaciones directivas, la evidencia disponible en los informes analizados y las decisiones que pueden trasladarse a la gestión y a la operación.

La secuencia es deliberada: primero se revisa el trabajo que estamos ofreciendo; después, el tiempo y las condiciones que necesita el manager para liderar; a continuación, la propuesta de valor para talentos distintos y la gestión de la retención; y, finalmente, el papel de la tecnología como herramienta para eliminar fricción y devolver tiempo. Dentro de esta quinta decisión, las páginas 19 a 22 desarrollan el impacto de la IA agéntica sobre el talento, un trabajo elaborado posteriormente por el Comité a partir de las conclusiones del Observatorio.

	DECISIÓN	LA PREGUNTA QUE RESPONDE
1	**Rediseñar el trabajo en tienda**	¿Es sostenible el modelo operativo que estamos ofreciendo?
2	**Devolver al manager tiempo para liderar**	¿Queremos un supervisor de tareas o un multiplicador de personas?
3	**Propuestas de valor para talentos distintos**	¿Puede una única propuesta atraer a colectivos que esperan cosas distintas?
4	**La retención como decisión de negocio**	¿Sabemos cuánto nos cuesta cada salida evitable?
5	**Tecnología que elimina fricción**	¿Qué trabajo ha desaparecido gracias a lo que hemos implantado?

Este paper está dirigido a CEOs, direcciones generales y responsables de Personas, Operaciones, Tiendas y Tecnología que deben tomar decisiones sobre cómo organizar, liderar y hacer sostenible el trabajo en tienda para mejorar simultáneamente la experiencia del empleado, la experiencia del cliente y los resultados del negocio.

RESUMEN EJECUTIVO

La conclusión en una página

DIAGNÓSTICO

Hemos profesionalizado la tienda, pero no el sistema de trabajo que la sostiene.

El trabajo en tienda ha cambiado más deprisa que los modelos de organización, liderazgo y gestión de personas que deben sostenerlo.

Cinco decisiones prioritarias

01 REDISEÑAR
Hemos añadido canales, procesos y tareas sin retirar los anteriores: el puesto se fragmenta y el cliente pierde tiempo de atención.

02 LIDERAR
El manager es el mayor multiplicador del equipo, pero su agenda sigue diseñada para gestionar tareas, no para desarrollar personas.

03 DIFERENCIAR
Una única propuesta de valor ya no atrae a colectivos que esperan cosas distintas: joven, sénior, migrante y personas con discapacidad.

04 RETENER
Rotación y absentismo no son indicadores de Recursos Humanos: son coste, productividad y experiencia de cliente.

05 SIMPLIFICAR
La tecnología crea valor cuando hace desaparecer trabajo. Si nadie sabe qué tarea eliminó, solo hemos digitalizado la complejidad. La IA agéntica amplía esta oportunidad, siempre con supervisión humana efectiva y sin vigilancia invasiva.

No es una estrategia para contratar más personas. Es rediseñar el trabajo para que las personas puedan aportar más valor.

Cinco decisiones sobre trabajo, liderazgo, propuesta de valor, retención y tecnología que mejoran a la vez la experiencia del empleado, la del cliente y los resultados del negocio.

EVIDENCIA

Un reto de escala sectorial

2,43 M
personas empleadas en comercio (CNAE 45 y 47): cerca del 11% del empleo en España

+120.000
ocupados sumados por el sector en 2025

1,3 M
contratos firmados en el año

El comercio emplea a casi 2,43 millones de personas en España, cifra que incluye también el comercio y la reparación de vehículos (CNAE 45), y representa cerca del 11% del empleo. En 2025 sumó 120.000 ocupados y firmó alrededor de 1,3 millones de contratos. Cuando una ineficiencia se repite en miles de tiendas, su impacto deja de ser operativo para convertirse en un problema de competitividad sectorial y de sostenibilidad del empleo.

> En un sector intensivo en personas, mejorar la competitividad pasa también por hacer del trabajo en tienda una propuesta profesional más atractiva y sostenible.

El relevo generacional que viene

5,3 M
jubilaciones proyectadas en la próxima década

1,8 M
jóvenes que accederán al mercado laboral

≈190.000
empleos al año a cubrir en el comercio

El II Informe Tendencias del Talento en el Retail 2026 estima unas 175.000 oportunidades anuales para el comercio, el 75% por reemplazo; al sumar las 16.000 vacantes actuales, el reto se aproxima a 190.000 empleos al año. La aritmética es inapelable: no habrá suficientes personas para sostener el modelo actual de trabajo. O se rediseña el trabajo, o la escasez decidirá por nosotros.

Fuentes: Randstad Research, Informe de Tendencias Salariales 2026, p. 4 (delimita retail principalmente mediante CNAE 45 y 47). Manpower/ANGED, II Informe Tendencias del Talento en el Retail 2026, pp. 4-8.

METODOLOGÍA

Datos, experiencia y contraste

El análisis integra documentación sectorial y seis aportaciones de directivos con responsabilidad en Personas, Operaciones y Gestión de Tiendas: Beatriz Duarte (Socia Directora de Duarte & Ayala), Mercedes Martín (Alcampo), Rocío Capel (Casa del Libro), Nuria Llopis (NTT DATA), Diana Carpio (Orange) y Daniel Lorenzo (Randstad).

Los datos cuantitativos se han contrastado con los documentos originales utilizados como base del estudio. Cuando una cifra procede de la experiencia profesional de una persona entrevistada y no de una fuente documental, se identifica expresamente como una estimación o valoración profesional.

Las conclusiones de este documento también se enriquecieron mediante las aportaciones realizadas durante el desayuno del Observatorio Humano celebrado el 4 de junio de 2026, la mesa de trabajo del Observatorio Humano del 22 de septiembre de 2026 y el trabajo desarrollado por el Subgrupo de Personas del Comité de Expertos de la Asociación Española del Retail durante el proceso de elaboración del paper.

Participantes en las sesiones de contraste: Dani Lorenzo, Tamara Lopez Sanchez y Maria Gema Lopez Perez de Randstad, Beatriz Duarte, Socia Directora de Duarte & Ayala, Maria Rocio Capel Arroyo de Casa del Libro, Enrique Moreno de Afflelou, Diana Carpio de Orange, Nuria Llopis Bañegil de NTT Data, Mercedes Martin de Alcampo, Angel Lobo de Eggo.
Subgrupo Personas del Comité de Expertos de la AER: Pablo Gutiérrez, Rafael Machín y Domingos Esteves.

01

DECISIÓN 1 DE 5

Rediseñar el trabajo antes de seguir añadiendo tareas en tienda: evitar la hiperfragmentación.

¿Es sostenible el modelo operativo que estamos ofreciendo?

RESPUESTA CORTA

No con el modelo operativo actual. Hemos añadido complejidad más deprisa de lo que hemos simplificado la operación.

La tienda ya no es un canal aislado. Atiende al cliente, prepara pedidos, gestiona devoluciones, alimenta el CRM, resuelve incidencias, controla inventarios, interpreta indicadores y representa a la marca. La evolución tiene sentido. El problema es haber incorporado muchas de estas funciones sin retirar otras.

> **"Hemos querido simplificar el trabajo administrativo para centrarnos en cliente, producto y equipo, pero las tareas administrativas siguen ahí y son más complejas."**
>
> Mercedes Martín • Responsable de Selección del Talento • Alcampo

Rocío Capel estima, a partir de un estudio realizado en una empresa anterior, que las actividades con impacto directo en venta ocupaban solo entre el 50 % y el 60 % del tiempo. Daniel Lorenzo apunta, desde Randstad, a una hiperfragmentación en la que sistemas no integrados, problemas de stock y duplicidades pueden consumir una parte muy significativa de la jornada. Aunque se trata de estimaciones basadas en la experiencia profesional y no de una medición homogénea del conjunto del sector, ambas describen un mismo patrón.

Separar el trabajo que aporta valor del que genera fricción

TIEMPO DE VALOR	TIEMPO DE FRICCIÓN
Asesoramiento y venta consultiva	Reporting manual o duplicado
Resolución autónoma de incidencias	Búsqueda de información en múltiples sistemas
Recomendación y prescripción	Tareas administrativas repetitivas
Atención omnicanal útil para el cliente	Aplicaciones no integradas
Desarrollo del equipo	Procesos manuales de planificación e incidencias

Las capacidades del nuevo puesto

El rediseño del trabajo exige también redefinir las capacidades del puesto. Cada vez se valoran menos las tareas repetitivas y más aquellas que aportan criterio, autonomía y capacidad de relación con el cliente.

- Venta consultiva y conocimiento profundo de producto.
- Competencia digital aplicada al negocio y visión omnicanal.
- Autonomía para resolver problemas.
- Capacidad de aprendizaje continuo, adaptación y desarrollo permanente de nuevas competencias.
- Inteligencia relacional: empatía, comunicación, gestión emocional e influencia.

> El objetivo no es que las personas trabajen más, sino que dediquen más tiempo a aquello que solo las personas pueden hacer.

> **"Un librero ya no vende libros; ayuda a descubrir, recomienda, prescribe, actúa como agente cultural y construye una relación con el cliente."**
>
> Rocío Capel • Directora de Personas y Organización • La Casa del Libro

Decisiones para la operación

01 Hacer un inventario real de las tareas
Medir durante varias semanas qué hace cada rol, cuánto tiempo requiere cada tarea y qué objetivo de negocio persigue. Sin una fotografía real, la simplificación será solo cosmética.

02 Aplicar una regla de sustitución
Cada nuevo proceso, informe o aplicación debe eliminar o reducir otro. Añadir sin retirar deja de ser transformación y se convierte en acumulación.

03 Rediseñar el puesto antes de volver a contratar
Definir capacidades, autonomía, carga operativa, formación y criterios de desarrollo para responder al trabajo actual, no al puesto diseñado hace diez años

04 Medir el tiempo de valor
Incorporar un indicador sencillo que mida el porcentaje de la jornada dedicado al cliente, la venta y el desarrollo del equipo.

05 Escuchar a la tienda
Quien está delante del cliente ve antes las fricciones. Crear un canal operativo que permita identificar, priorizar y eliminar tareas que no aportan valor.

INDICADOR PROPUESTO

% de tiempo de valor = horas dedicadas a cliente, venta y equipo / horas totales disponibles en tienda. Para medirlo sin burocracia: muestreo de actividad de dos o tres semanas en tiendas representativas, clasificando cada franja como valor o fricción. El objetivo no es la precisión estadística, sino una línea base que permita comprobar si la simplificación funciona.

¿DÓNDE ESTÁ TU ORGANIZACIÓN?

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Acumulación	**Simplificación puntual**	**Diseño continuo**
Cada año se añaden procesos, apps e informes. Nadie recuerda la última tarea retirada.	Se lanzan iniciativas de simplificación, pero sin inventario de tareas ni regla de sustitución.	El tiempo de valor se mide, la regla de sustitución se aplica y la tienda participa en eliminar fricción.

LA IDEA FUERZA

Rediseñar el trabajo no consiste en pedir más a las personas, sino en eliminar aquello que les impide aportar más valor.

02

DECISIÓN 2 DE 5

Devolver al manager el tiempo necesario para liderar: manager como multiplicador.

¿Queremos un supervisor de tareas o un multiplicador de personas?

El manager de tienda está en el centro de casi todo: resultados, ejecución, clima, formación, coordinación, experiencia del empleado y experiencia del cliente. Su impacto ha crecido a medida que se reducían las estructuras intermedias, pero su agenda no ha evolucionado al mismo ritmo que las responsabilidades que hoy se le exigen.

Cada hora que un manager dedica a desarrollar a su equipo tiene un efecto multiplicador sobre la ejecución, el compromiso y la experiencia del cliente. Cada hora absorbida por tareas administrativas genera exactamente el efecto contrario. Recuperar ese tiempo no es solo una mejora organizativa; es una decisión estratégica para mejorar la capacidad de ejecución de toda la tienda.

> **"Hemos buscado un técnico, y eso es lo que tenemos. Ahora le pedimos que acompañe, forme, priorice, genere clima y sostenga la experiencia del equipo."**
>
> Mercedes Martín • Responsable de Selección del Talento • Alcampo

Las estimaciones recogidas varían según el formato de tienda. Rocío Capel sitúa el liderazgo efectivo en torno al 15%-20% del tiempo; Diana Carpio calcula que, en su contexto, puede llegar como máximo al 50%; Daniel Lorenzo señala que los fuegos administrativos consumen entre el 50% y el 60% de la jornada y dejan alrededor de un 20% de tiempo de calidad para el floor management.

Las cifras cambian según el contexto. La conclusión es la misma: el principal límite del liderazgo en tienda ya no es la capacidad del manager, sino el tiempo real que la organización le permite dedicar a liderar.

LA INCOHERENCIA

Queremos que el manager desarrolle personas, impulse resultados y lidere el cambio. Sin embargo, seguimos diseñando su agenda como si su principal responsabilidad fuera gestionar tareas.

El nuevo rol del manager

DEBE DEJAR DE SER	DEBE CONVERTIRSE EN	LA ORGANIZACIÓN DEBE FACILITAR
Central de incidencias	**Líder y desarrollador de personas**	Herramientas integradas
Generador manual de informes	**Traductor de prioridades**	Datos accionables
Único formador disponible	**Desarrollador de talento**	Red de especialistas y buddies
Controlador de presencia	**Gestor de desempeño y bienestar**	Turnos previsibles y soporte
Apagafuegos permanente	**Constructor de autonomía**	Procesos y roles claros

> **"El manager de tienda es el pilar de nuestra operación. Su rol ha evolucionado de jefe a líder-coach."**
>
> Diana Carpio • Directora de Tiendas Propias • Orange

Este cambio no depende únicamente del manager. Exige rediseñar simultáneamente el rol, los procesos y las herramientas con las que trabaja.

Tres movimientos inmediatos:

01 **Proteger la agenda.**
Reservar bloques semanales de liderazgo — acompañamiento en sala, conversaciones de desarrollo, feedback — con el mismo rigor con el que se protege un inventario.

02 **Automatizar antes de añadir.**
Cuadrantes, reporting y seguimientos repetitivos deben automatizarse antes de implantar nuevas herramientas comerciales.

03 **Desarrollar el liderazgo, no solo el procedimiento.**
Formar en coaching, conversaciones de desarrollo, feedback, gestión del cambio, lectura del negocio y gestión de equipos diversos.

Un cuadro de mando para liderar

Si queremos que el liderazgo sea una prioridad, debemos empezar a gestionarlo como tal. Eso implica reservar tiempo y medir aquello que realmente hace crecer a los equipos.

INDICADOR	QUÉ PERMITE VER
Tiempo de liderazgo	Horas semanales de acompañamiento, feedback y desarrollo
Autonomía del equipo	% de incidencias resueltas sin escalar
Calidad del onboarding	Tiempo hasta autonomía y permanencia a 90 días
Estabilidad	Rotación voluntaria y absentismo por tienda
Banco de talento	Cobertura interna de vacantes de responsabilidad
Clima útil	Pulso breve sobre claridad, reconocimiento, carga y apoyo del manager

¿DÓNDE ESTÁ TU ORGANIZACIÓN?

NIVEL 1
Supervisor
El manager apaga fuegos. El liderazgo ocurre si sobra tiempo, y casi nunca sobra.

NIVEL 2
Liderazgo declarado
El liderazgo figura en el discurso y la formación, pero la agenda real sigue dominada por lo administrativo.

NIVEL 3
Multiplicador
Tiempo de liderazgo protegido y medido, procesos automatizados y manager evaluado por el crecimiento de su equipo.

PRINCIPIO

Lo que no se protege en la agenda y no se mide acaba cediendo ante la urgencia operativa.

03

DECISIÓN 3 DE 5

Construir propuestas de valor diferentes para talentos diferentes: ya no hay una propuesta única.

¿Puede una única propuesta atraer a colectivos que esperan cosas distintas?

Dejar atrás el “café para todos”, una propuesta de valor distinta para talentos distintos

EL RELEVO GENERACIONAL NO CIERRA LA BRECHA

Como se ha visto en la página 4, en la próxima década habrá más jubilaciones que jóvenes incorporándose al mercado laboral, y el comercio necesitará cubrir un volumen sostenido de empleos cada año. El relevo generacional, por sí solo, no cerrará la brecha.

El principal reto ya no es atraer más personas, sino ser capaces de atraer perfiles diferentes con expectativas también diferentes.

En este contexto, seguir ofreciendo la misma propuesta de valor a todos los colectivos deja de ser una estrategia sostenible.

Una propuesta de valor diferente para cada talento

> Personalizar la propuesta de valor no significa tratar de forma diferente a las personas. Significa reconocer que no todas esperan lo mismo de una organización y que liderarlas igual no genera necesariamente el mismo compromiso.

Cuatro talentos, cuatro contratos emocionales

COLECTIVO	LO QUE MÁS VALORA
Talento joven	Aprendizaje rápido, flexibilidad, feedback frecuente, tecnología, propósito y una carrera visible
Talento sénior	Estabilidad, respeto profesional, flexibilidad por etapa vital, actualización de competencias y mentoría
Talento migrante	Integración cultural y lingüística, claridad de procesos, seguridad laboral, homologación y desarrollo real
Personas con discapacidad	Accesibilidad, adaptación del puesto, desarrollo, pertenencia y crecimiento; superar la mirada de cumplimiento

> **“Nunca el trabajo en retail había requerido tantas competencias y, sin embargo, todavía se percibe como un trabajo poco cualificado.”**
>
> Rocío Capel • Directora de Personas y Organización • Casa del Libro

La propuesta de valor que sí compite

La encuesta a 50 directivos recogida por Manpower/ANGED muestra una señal clara: formación, promoción interna, flexibilidad y automatización pesan más que el incremento salarial considerado de forma aislada. Esto no reduce la importancia del salario. Significa que el salario, por sí solo, ya no constituye una propuesta de valor suficiente para competir por el talento.

> **"Hay que dignificar, elevar y dar categoría al trabajo que se hace en las tiendas. La capacitación que se exige debe estar acompañada de reconocimiento."**
>
> Diana Carpio • Directora de Tiendas Propias • Orange

Competir por el talento exige construir una propuesta de valor creíble, diferenciada y consistente con la experiencia real que vive cada persona a lo largo de su trayectoria en la organización.

Decisiones para la operación

01 **Segmentar la EVP (Employee Value Proposition)**
Por colectivos, formatos de jornada y momentos vitales. Una propuesta creíble, diferenciada y consistente con la experiencia real de cada persona.

02 **Contar el retail como escuela acelerada.**
De cliente, negocio, tecnología y liderazgo. Pocas industrias forman tan rápido en tantas competencias a la vez.

03 **Abrir carreras horizontales.**
Especialista, mentor, formador interno, referente omnicanal o de producto. La carrera no siempre es hacia arriba; a veces es hacia el dominio.

04 **Revisar categorías y bandas salariales.**
Frente a la profesionalización real del puesto. Si el puesto se hace más complejo, el reconocimiento no puede quedarse igual.

05 **Publicar historias verificables.**
De promoción interna y movilidad entre tienda y estructura. Nada comunica mejor una carrera posible que una carrera real.

El salario también cuenta

Randstad Research sitúa las bandas de Store Manager en Madrid y Barcelona entre 25.000 y 35.000 euros para perfiles de uno a cuatro años, entre 30.000 y 38.000 euros para cuatro a seis años y entre 35.000 y 42.000 euros para más de seis años. En otras ciudades las bandas tienden a ser inferiores.

CIUDAD	1-4 AÑOS	4-6 AÑOS	>6 AÑOS
Madrid / Barcelona	25-35 k€	30-38 k€	35-42 k€
Valencia	22-31 k€	27-34 k€	31-38 k€
Sevilla	23-32 k€	27-35 k€	32-38 k€
Málaga	21-30 k€	26-33 k€	30-36 k€

Bandas de Store Manager, salario bruto anual, incluido variable y retribuciones en especie. Fuente: Randstad Research, Informe de Tendencias Salariales 2026, pp. 5-6.

El debate ya no es salario o propuesta de valor. Es construir una propuesta de valor en la que el salario siga siendo coherente con la responsabilidad, la complejidad y la aportación del puesto.

¿DÓNDE ESTÁ TU ORGANIZACIÓN?

NIVEL 1
Café para todos
Una única propuesta homogénea para todos los colectivos, centrada casi exclusivamente en salario y jornada.

NIVEL 2
Segmentación incipiente
Existen programas por colectivos, pero desconectados entre sí y de la experiencia real en tienda.

NIVEL 3
EVP viva
Propuestas diferenciadas por colectivo y momento vital, con carreras visibles y coherencia entre promesa y experiencia.

LECTURA

Si el puesto se hace más complejo, la propuesta de valor no puede quedarse igual. El reconocimiento económico debe evolucionar junto con el reconocimiento profesional, las oportunidades de desarrollo y la responsabilidad que exige el puesto.

04

DECISIÓN 4 DE 5

Gestionar la retención como una decisión de negocio

¿Sabemos cuánto nos cuesta cada salida evitable?

La rotación y el absentismo no son solo asuntos de Recursos Humanos

Cada salida evitable, cada ausencia recurrente y cada vacante no cubierta afectan directamente a la productividad, la experiencia del cliente y la rentabilidad del negocio.

7,6%
absentismo en comercio minorista (4T 2025), frente al 7,1% de la economía

155.000
personas que faltaban al trabajo cada día en el sector

1.892 M€
coste anual estimado para comercio y mutuas. Estimación Manpower/ANGED (datos AMAT), con metodología propia

Fuentes: Randstad Research, Informe trimestral de absentismo laboral, marzo 2026, pp. 4 y 30 (126.000 de las ausencias diarias por incapacidad temporal). Manpower/ANGED, II Informe 2026, p. 3 (153.000 ausencias diarias; metodología y periodo distintos: las cifras no deben mezclarse, pero apuntan a la misma prioridad).

En el cuarto trimestre de 2025, el comercio minorista registró un absentismo del 7,6%, frente al 7,1% del conjunto de la economía. Randstad Research estima que cada día faltaban al trabajo unas 155.000 personas en el sector, 126.000 de ellas por incapacidad temporal.

Manpower/ANGED aporta otra fotografía, con una metodología y periodo diferentes: 153.000 ausencias diarias y un coste anual de 1.892 millones de euros para comercio y mutuas, apoyándose en datos de AMAT. Las cifras no deben mezclarse, y este coste no debe relacionarse directamente con el porcentaje de absentismo de Randstad Research, pero ambas fuentes apuntan a la misma prioridad.

El coste que no siempre se ve

DIMENSIÓN	IMPACTO
Cobertura	Horas extra, cambios de turno, sobrecarga y menor capacidad de atención
Onboarding	Tiempo del manager y del equipo dedicado de nuevo a formar
Productividad	Curva de aprendizaje, errores, menor autonomía y menor conversión
Cliente	Menos conocimiento de producto, peor continuidad y más incidencias
Margen	Selección, formación, vacantes, errores, merma y pérdida de ventas
Clima	Fatiga del equipo estable, sensación de injusticia y efecto contagio

Cuánto cuesta realmente una salida

El coste de sustituir a una persona va más allá del proceso de selección. Incluye el tiempo de contratación, incorporación y formación, la menor productividad durante el periodo de aprendizaje, las horas de cobertura y el tiempo de liderazgo que el equipo dedica a integrar a la nueva incorporación.

UN EJEMPLO ILUSTRATIVO

Red de 100 tiendas, equipos medios de diez personas, rotación voluntaria del 30%: unas 300 salidas al año. Con una hipótesis ilustrativa de 4.000 euros por sustitución, la factura anual sería de 1,2 millones de euros. La cifra es una simulación, no una estimación sectorial. Cada empresa debería calcular su coste real de rotación, incorporando tanto los costes directos como los impactos operativos y comerciales.

> **“La pregunta no es cuánto cuesta contratar. La pregunta es cuánto cuesta perder a alguien que ya conoce el cliente, el producto, la operación y la cultura.”**
>
> Rocío Capel • Directora de Personas y Organización • Casa del Libro

Los primeros 90 días deciden mucho

El onboarding aparece en todas las entrevistas como un punto de dolor y una oportunidad. La propuesta más consistente combina contenido básico online, aprendizaje en el puesto, acompañamiento de un buddy o tutor, adaptación al ritmo de la persona y comprobación de autonomía.

Un buen onboarding no solo acelera el aprendizaje; también reduce el riesgo de abandono durante los primeros meses y mejora la capacidad del equipo para integrar nuevas incorporaciones con menor impacto operativo.

> **"Nos está funcionando un onboarding personalizado: formación online básica, acompañamiento on the job y tutorías individuales para adaptar el itinerario a cada candidato."**
>
> Diana Carpio • Directora de Tiendas Propias • Orange

Métricas mínimas

- Permanencia a 30, 60, 90 y 180 días.
- Tiempo hasta autonomía operativa.
- Tiempo hasta productividad o venta esperada.
- Errores, incidencias, reclamaciones y merma durante la curva de aprendizaje.
- Horas de acompañamiento invertidas por manager y buddy.
- Finalización y aplicación de la formación.

Turnos y previsibilidad: la otra retribución

La flexibilidad no puede definirse solo desde la necesidad del negocio. Para muchas personas, el problema no es trabajar un fin de semana; es no poder organizar su vida. La previsibilidad de turnos, la equidad y la posibilidad de expresar preferencias forman parte de la propuesta de valor: cuando las personas pueden organizarse con anticipación, aumenta el compromiso y disminuye el desgaste innecesario.

CAMBIO DE MIRADA

La rotación deja de ser un indicador de Recursos Humanos cuando se traduce en euros, tiempo de liderazgo, productividad, ventas y experiencia de cliente. En ese momento pasa a ser un indicador de negocio.

Decisiones de retención

01 **Medir la rotación temprana por manager y tienda (30, 60, 90 y 180 días).**
No para buscar culpables, sino para identificar patrones, aprender de las mejores prácticas y actuar allí donde el sistema necesita apoyo.

02 **Construir un onboarding de 90 días**
Con hitos de aprendizaje, acompañamiento, feedback y autonomía progresiva.

03 **Dar visibilidad a la carrera**
Mostrar movimientos verticales, horizontales y hacia estructura.

04 **Diseñar turnos previsibles**
Publicación anticipada, reglas de equidad y mecanismos de intercambio controlado.

05 **Reconocer antes de que sea tarde**
Feedback frecuente, certificación de habilidades y reconocimiento de especialistas.

06 **Convertir absentismo en conversación operativa**
Analizar con datos las causas del absentismo para identificar patrones relacionados con la carga de trabajo, el liderazgo, la organización y el diseño del puesto, y actuar antes de que el problema se cronifique.

¿DÓNDE ESTÁ TU ORGANIZACIÓN?

NIVEL 1
Reactiva
La rotación se descubre cuando la vacante ya existe. El coste no se calcula ni se atribuye.

NIVEL 2
Medida
Se mide la rotación temprana y el absentismo por tienda, pero sin traducción a euros ni planes por patrón.

NIVEL 3
Gestionada
Rotación y absentismo traducidos a impacto de negocio, onboarding de 90 días con hitos y turnos previsibles.

05

DECISIÓN 5 DE 5

Usar la tecnología para eliminar fricción, no para añadir complejidad

¿Qué trabajo ha desaparecido gracias a lo que hemos implantado?

Digitalizar no basta: hay que simplificar

TEST DE VALOR

Una tecnología tiene éxito cuando elimina trabajo innecesario, reduce pasos, integra información y devuelve tiempo de calidad al cliente y al equipo.

Las entrevistas coinciden en una advertencia: una nueva aplicación puede automatizar una tarea y, a la vez, añadir contraseñas, duplicidades, alertas y soporte técnico informal. La pregunta correcta no es cuánta tecnología incorpora una tienda, sino cuánto trabajo innecesario ha conseguido eliminar gracias a ella.

> **"La tecnología puede automatizar tareas. Lo que sigue diferenciando una tienda es la calidad de las relaciones humanas que se producen dentro y fuera del equipo."**
>
> Rocío Capel • Directora de Personas y Organización • Casa del Libro

Dónde sí puede liberar tiempo

La mejor tecnología no es la que añade funcionalidades. Es la que hace desaparecer trabajo que antes parecía inevitable.

- Planificación de turnos a partir de demanda, habilidades, restricciones y preferencias.
- Automatización de informes, alertas e incidencias repetitivas.
- Stock en tiempo real y gestión por excepción.
- Asistentes para resolver dudas de producto, procedimiento o cliente.
- Microlearning y ayuda justo cuando se necesita.
- Visión artificial para auditorías de lineal y ejecución.

Del dato a la decisión

La pregunta ya no es qué tecnología incorporar, sino qué decisiones podrán tomarse mejor, más rápido y con menos esfuerzo gracias a ella. Cuando un sistema automatizado interviene en la planificación de turnos o la asignación de tareas, la empresa debe informar a la representación legal de las personas trabajadoras de los parámetros y reglas en que se basa (art. 64.4.d del Estatuto de los Trabajadores).

PROBLEMA	APLICACIÓN ÚTIL	RESULTADO QUE DEBE MEDIRSE
Cuadrantes manuales	**Planificación predictiva**	Horas de manager liberadas
Inventarios y búsquedas	**RFID + gestión por excepción**	Tiempo de reposición y roturas
Auditoría de lineal	**Visión por computador**	Tiempo en captura vs. acción comercial
Formación extensa	**Microlearning contextual**	Tiempo hasta autonomía
Sistemas dispersos	**Acceso unificado a la información**	Pasos, errores y duplicidades
Reporting masivo	**Alertas accionables**	Tiempo desde la alerta hasta la resolución

> **"El puesto de tienda ya no es solo transaccional: es asesor tecnológico y embajador de marca. La IA debe ayudarle a resolver mejor, no añadir otra pantalla."**
>
> Diana Carpio • Directora de Tiendas Propias • Orange

El filtro de las ocho preguntas antes de implantar

#	PREGUNTA
1	¿Qué tarea desaparece?
2	¿Qué tarea deja definitivamente de hacerse?
3	¿Cuántos pasos y minutos se eliminan?
4	¿Con qué sistemas se integra?
5	¿Qué información necesita y quién la mantendrá actualizada?
6	¿Qué ocurre cuando falla?
7	¿Cómo se reinvierte el tiempo liberado?
8	¿Qué indicador demostrará, en 90 días, que está generando valor?

¿DÓNDE ESTÁ TU ORGANIZACIÓN?

NIVEL 1
Digitalización acumulativa
Cada año llegan nuevas apps. Nadie mide qué trabajo desaparece; la complejidad solo cambia de sitio.

NIVEL 2
Automatización parcial
Algunos procesos se automatizan, pero conviven con los antiguos y con sistemas no integrados.

NIVEL 3
Fricción cero
Cada implantación pasa el filtro de las ocho preguntas y demuestra en 90 días qué trabajo ha eliminado.

REGLA

Si después de implantar una tecnología nadie puede explicar qué trabajo ha desaparecido, probablemente solo hemos digitalizado la complejidad.

DECISIÓN 5 · IA AGÉNTICA Y TALENTO

IA agéntica y talento: transformar el trabajo sin perder a las personas

La pregunta no es qué puede hacer la IA

La tecnología solo aporta valor cuando mejora el trabajo. Los sistemas capaces de preparar y coordinar tareas abren nuevas oportunidades para el retail, pero exigen decidir qué trabajo cambia, qué capacidades se desarrollan y quién mantiene la responsabilidad.

IDEA CENTRAL

Más capacidad humana, menos fricción operativa. El criterio sigue siendo el mismo que guía las cinco decisiones del Observatorio: mejorar la experiencia del empleado, del cliente y los resultados del negocio.

Una realidad que exige criterio

33,6%

empresas de 10 o más empleados que utilizaron IA en el 1T 2026

Según la encuesta TIC del INE, el 33,6% de las empresas españolas de 10 o más empleados utilizó alguna tecnología de IA en el primer trimestre de 2026. Es un dato de adopción general: no mide específicamente agentes autónomos ni su uso en el retail.

Fuente: INE, Encuesta sobre el uso de TIC y del comercio electrónico en las empresas. Año 2025 – Primer trimestre 2026 (22 de octubre de 2026).

Cinco oportunidades en el ciclo del talento

MOMENTO	QUÉ PUEDE MEJORAR
Atracción y selección	Reducir trámites y orientar candidaturas, sin delegar decisiones laborales relevantes.
Incorporación	Resolver dudas, acceder a procedimientos y facilitar el aprendizaje acompañado.
Desarrollo	Ofrecer microformación contextual y acceso al conocimiento, sin sustituir la mentoría.
Organización diaria	Preparar propuestas sobre tareas y turnos con criterios claros y revisión efectiva.
Retención y bienestar	Identificar fricciones y apoyar la prevención sin vigilancia invasiva.

TEST DE VALOR

¿Qué tarea desaparece, cuánto tiempo devuelve y cómo se reinvierte en cliente, aprendizaje o liderazgo?

DECISIÓN 5 · IA AGÉNTICA Y TALENTO

De las oficinas centrales a la tienda: dónde aporta valor

El potencial no reside en sumar aplicaciones, sino en coordinar mejor Personas, Operaciones y Tecnología, con el conocimiento de quienes trabajan en las tiendas.

ÁMBITO	APLICACIÓN A EXPLORAR	CRITERIO HUMANO
Oficinas centrales · Personas	Consultas internas, incorporación y apoyo a selección y desarrollo.	Contratación, promoción, evaluación y desvinculación.
Oficinas centrales · Operaciones	Síntesis de incidencias y propuestas de organización.	Prioridades, excepciones y efectos sobre equipos.
Almacén y logística	Instrucciones, reposición y coordinación de tareas.	Salud, seguridad y cargas de trabajo.
Equipo de tienda	Producto, procedimientos, apoyo a venta y microformación.	Relación con el cliente, consejo y excepciones.
Responsable de tienda	Prioridades del día, borradores de cuadrantes y alertas.	Liderazgo, desarrollo, clima y tiempo recuperado.

EL RESPONSABLE DE TIENDA, FIGURA DECISIVA

La IA debe devolverle tiempo para acompañar al equipo, asegurar la ejecución y mejorar la experiencia del cliente. Su éxito no se mide por el número de agentes desplegados, sino por el tiempo útil recuperado y sus resultados.

PROTEGER EL APRENDIZAJE DEL TALENTO DE ENTRADA

Automatizar tareas sencillas puede eliminar experiencias con las que se aprende el oficio. Cada piloto debe prever mentoría, práctica guiada y nuevas oportunidades de desarrollar criterio.

DECISIÓN 5 · IA AGÉNTICA Y TALENTO

Proteger y acompañar, no vigilar

La confianza es una condición de adopción. Una tecnología que promete eficiencia, pero añade control opaco o reduce autonomía, puede deteriorar el trabajo que pretende mejorar.

IA QUE ACOMPAÑA	LÍMITE QUE NO DEBE CRUZARSE
Acceso rápido a protocolos de seguridad y apoyo ante incidentes.	Seguimiento individual permanente presentado como prevención.
Menos tareas repetitivas y menos cambios entre aplicaciones.	Evaluaciones invisibles o inferencias personales invasivas.
Formación y orientación contextual para los equipos.	Sustituir la relación con compañeros y responsables.
Propuestas de turnos con reglas y preferencias conocidas.	Cambios opacos sin explicación ni posibilidad de revisión.

Cuatro niveles de autonomía

NIVEL	QUÉ HACE EL SISTEMA	EJEMPLO
1 · Informa	Busca y explica; la persona decide.	Consulta de procedimientos.
2 · Propone	Prepara opciones; la persona valida o corrige.	Borrador de cuadrante.
3 · Ejecuta y escala	Actúa en tareas acotadas y deriva excepciones.	Recordatorios reversibles.
4 · Ejecuta y reporta	Completa tareas rutinarias de bajo riesgo y deja registro.	Contenido operativo no sensible.

REGLA

Las decisiones laborales relevantes exigen garantías y revisión humana efectiva; una aprobación formal no basta.

DECISIÓN 5 · IA AGÉNTICA Y TALENTO

Cinco pautas para incorporar IA con criterio

01 **Empezar por un problema real.**
Elegir fricciones que afecten al cliente, al equipo o al responsable; identificar qué tarea desaparece.

02 **Diseñar con las personas.**
Escuchar a los equipos y explicar usos, criterios y límites antes de implantar.

03 **Definir autonomía y responsables.**
Asignar supervisión y gobernanza compartida entre Personas, Operaciones y Tecnología.

04 **Formar para utilizar y cuestionar.**
Preparar por roles: equipos que usan, managers que supervisan y áreas que diseñan y auditan.

05 **Medir antes de escalar.**
Comparar tiempo recuperado, servicio, aprendizaje, confianza y seguridad con una línea base.

Los pilotos de IA siguen la misma secuencia de la hoja de ruta general (página 23) y se miden con el cuadro de mando del Observatorio y sus cuatro indicadores complementarios (página 24).

La IA tiene valor cuando ayuda a construir mejores puestos, mejores equipos y mejores tiendas.

HOJA DE RUTA

De la reflexión a la tienda

No hace falta esperar a una gran transformación corporativa. La mayoría de estos cambios pueden iniciarse en una red piloto, medirse con rigor y escalar solo aquello que demuestre generar valor.

HORIZONTE	FOCO	QUÉ HACER
0-30 días	VER	Mapa de tareas, tiempo de valor, carga del manager, rotación temprana (30/60/90 días), absentismo, principales fricciones y herramientas o sistemas automatizados que ya afectan al trabajo
31-90 días	PROBAR	Retirar tareas, proteger tiempo de liderazgo, pilotar onboarding de 90 días y una mejora tecnológica concreta; si incluye IA, un caso acotado con responsable, límites de autonomía, indicadores y escucha del equipo
3-6 meses	INTEGRAR	Segmentar la EVP, crear microcarreras, formar managers y conectar indicadores de personas con productividad, cliente y negocio
6-12 meses	ESCALAR	Extender solo las soluciones que demuestren valor, también las de IA, revisar puestos y categorías, y publicar resultados con transparencia

Cuatro errores a evitar

01 **Plantearlo como un proyecto de Recursos Humanos.**
Es una prioridad de negocio que debe compartirse desde el inicio con Operaciones, Tiendas y Tecnología.

02 **Gestionar la simplificación añadiendo burocracia.**
Nuevos comités, plantillas e informes no pueden generar más carga de la que eliminan.

03 **Pilotar sin retirar nada.**
Si el piloto solo añade prácticas nuevas, medirá esfuerzo, no valor. Cada piloto debe identificar qué tarea desaparece.

04 **Escalar antes de tiempo.**
Extender una solución exige evidencia de que funciona en formatos, tamaños de tienda y contextos distintos.

> **"La simplificación operativa emerge como una palanca clave: eliminar tareas sin valor, automatizar procesos y reequilibrar el puesto hacia cliente y venta."**
>
> Nuria Llopis • Talent & Organizational Transformation • NTT DATA

La ventaja competitiva no vendrá de hacer más proyectos de personas, sino de rediseñar el trabajo para que las personas puedan aportar más valor.

CUADRO DE MANDO

Diez indicadores que conectan personas y negocio

INDICADOR	MEDIDA
Tiempo de valor	% de jornada en cliente, venta y equipo
Tiempo de liderazgo	Horas protegidas del manager
Tiempo a autonomía	Días hasta operar con solvencia
Rotación temprana	Bajas a 30/60/90 días
Absentismo	General e IT, por tienda y patrón
Cobertura	Vacantes cubiertas, tiempo de cobertura y turnos no cubiertos
Promoción interna	% de vacantes cubiertas internamente
Previsibilidad	Antelación media de turnos
Fricción digital	Pasos, incidencias y duplicidades
Experiencia cliente	Conversión, NPS/reseñas e incidencias

SI SE INCORPORA IA · CUATRO INDICADORES COMPLEMENTARIOS

Tiempo recuperado y reinvertido · Formación por rol · Confianza y seguridad percibidas · Usos con responsable y supervisión definida.

No medir personas por un lado y negocio por otro.

Tiempo de valor, liderazgo, rotación, absentismo, previsibilidad y fricción digital no son métricas de Recursos Humanos: son las variables que explican la conversión, el NPS, la merma y el margen. La ventaja competitiva aparece cuando los indicadores de personas permiten explicar y mejorar los resultados del negocio.

AUTOEVALUACIÓN

Doce preguntas para el comité de dirección

Responde sí o no a cada pregunta. Cada respuesta afirmativa suma un punto.

#	PREGUNTA	SÍ / NO
1	¿Sabemos qué porcentaje de la jornada en tienda se dedica a cliente, venta y equipo?	
2	¿Hemos retirado alguna tarea de tienda en los últimos doce meses?	
3	¿Aplicamos una regla de sustitución al implantar nuevos procesos o aplicaciones?	
4	¿Tienen nuestros managers tiempo protegido y medido para liderar?	
5	¿Formamos a los managers en liderazgo, y no solo en procedimientos?	
6	¿Tenemos una propuesta de valor diferenciada para distintos perfiles de talento?	
7	¿Conocemos el coste anual en euros de nuestra rotación evitable?	
8	¿Existe un onboarding de 90 días con hitos y acompañamiento?	
9	¿Publicamos los turnos con antelación suficiente y reglas de equidad?	
10	¿Puede alguien explicar qué trabajo ha desaparecido con la última tecnología implantada?	
11	¿Hemos identificado los sistemas automatizados que afectan al trabajo y revisado las obligaciones de información?	
12	¿Las decisiones laborales relevantes apoyadas en IA cuentan con supervisión humana efectiva y capacidad de corrección?	

PUNTUACIÓN	LECTURA
0-4	**Zona de riesgo.** Empezar por medir tareas, rotación y tiempo de liderazgo.
5-8	**En transición.** Priorizar indicadores, simplificación y pilotos acotados.
9-12	**Ventaja humana.** Mantener medición, supervisión y mejora continua.

CONCLUSIÓN

La sostenibilidad del retail también es humana

El sector afronta una paradoja. Necesita atraer a más personas justo cuando el relevo generacional se debilita, la competencia por el talento aumenta y el trabajo en tienda exige más capacidades. Responder con más contratación, sin rediseñar antes el trabajo en tienda, solo acelera la rueda.

La ventaja no estará únicamente en quien tenga la mejor tecnología o la mayor escala. Estará en quien consiga una tienda más sencilla de operar, managers con tiempo para liderar, una propuesta de valor capaz de atraer y desarrollar los talentos que necesita y una experiencia de empleado que se traduzca en una mejor experiencia de cliente y mejores resultados de negocio.

> **"El objetivo no debe ser sustituir personas, sino rediseñar el trabajo para hacerlo más sostenible y productivo."**
>
> Beatriz Duarte • Socia Directora de Duarte & Ayala

Tres preguntas para empezar la semana

01 ¿Qué porcentaje de la jornada de nuestros equipos se dedica hoy a cliente, venta y desarrollo y quién es responsable de aumentarlo?

02 ¿Cuánto nos cuesta cada año la rotación evitable y qué parte de esa cifra estamos dispuestos a reinvertir en rediseñar el trabajo?

03 ¿Qué tarea concreta ha desaparecido de la tienda en los últimos doce meses gracias a la tecnología que hemos implantado?

LA PRIORIDAD

Menos tareas que no aportan. Más tiempo para el cliente y el equipo. Más liderazgo. Y una tecnología que simplifique el trabajo para que las personas puedan aportar más valor.

Este documento no pretende cerrar el debate, sino abrir una conversación que el retail necesita abordar con urgencia. Desde el Subgrupo Personas del Comité de Expertos de la AER seguiremos impulsando iniciativas, compartiendo conocimiento y promoviendo buenas prácticas que ayuden a construir un retail donde las personas y el negocio avancen de la mano.

FUENTES

Referencias documentales

- Manpower/ANGED (2026). II Informe Tendencias del Talento en el Retail 2026.
- Randstad Research (2026). Informe de Tendencias Salariales 2026. Febrero de 2026.
- Randstad Research (2026). Informe trimestral de absentismo laboral. Marzo de 2026.
- Randstad (2026). Sector retail. Situación y retos laborales. Presentación de Daniel Lorenzo, 4 de junio de 2026.
- Asociación Española del Retail. Paper Retail 2028. Hoja de ruta para el retail actual que quiere triunfar en 2028.
- Gallup. State of the American Manager: Analytics and Advice for Leaders.
- Instituto Nacional de Estadística (22 de octubre de 2026). Encuesta sobre el uso de TIC y del comercio electrónico en las empresas. Año 2025 – Primer trimestre 2026.
- Estatuto de los Trabajadores (Real Decreto Legislativo 2/2015), art. 64.4.d), en la redacción dada por la Ley 12/2021.
- Real Decreto 723/2026, de 9 de septiembre, art. 3.1.k).
- Aportaciones de Beatriz Duarte, Mercedes Martín, Rocío Capel, Nuria Llopis, Diana Carpio y Daniel Lorenzo, y síntesis de sesiones del Observatorio Humano (2026).

Nota sobre atribución: las citas se han editado únicamente para mejorar su claridad, sin alterar el sentido de las aportaciones. Cuando una cifra procede de la experiencia profesional de una persona participante, y no de una fuente documental, el texto lo indica expresamente.

Elaborado por el Subgrupo Personas del Comité de Expertos de la AER. Octubre de 2026.