

Los jóvenes y su trabajo en el sector comercio

HUMAN FOCUS

agosto 2025



Entender a los jóvenes que trabajan en el sector comercio

- ¿Cómo valoran su experiencia de trabajar en retail? ¿Cómo se sienten trabajando en el sector?
- ¿Cuáles son sus pros y sus contras? ¿Qué les motiva? ¿Qué les frena?
- ¿Qué expectativas tienen? ¿Cómo ven el futuro en retail?
- ¿Es un sector prestigiado?
- ¿Cómo lo mejorarían?

¿cómo abordamos esta propuesta?

Hablando con los jóvenes que trabajan en tienda atendiendo al público!

- Focus Groups presenciales y online
- Triadas y duos online

- **Chicos y chicas** (grupos mixtos)
- **Distintos niveles de formación:**
 - Educación obligatoria (básico)
 - FP / universitarios
- **Origen:**
 - Nacido en Cataluña
 - Migrantes
- **Edad**
 - 18 a 30 años
- **Tamaño de empresa**
 - Grandes cadenas
 - Empresas familiares (mediana)
 - Pequeño comercio



「Aprendizajes」



- Hemos hablado con muchos jóvenes y **están relativamente contentos**
- Acceden al trabajo conociendo relativamente y asumiendo la realidad del sector: condiciones, horarios... Lo **tienen muy normalizado** . **Las expectativas no son altas.**
- Cuando profundizamos en el discurso **aparecen aspectos de queja y cuestiones a mejorar.**
- Sin embargo, **el discurso no es depresivo**: algunas de las quejas que aparecen, probablemente, podrían ser aplicables a cualquier otro trabajo
- Por otro lado, **muy pocos quieren quedarse a futuro y hacer carrera en comercio**

hablando con ellos hemos encontrado estos perfiles

No forman un bloque homogéneo:
su vivencia del trabajo, su nivel de satisfacción y sus expectativas
dependen de cómo se relacionan con el trabajo y lo que esperan obtener de él,
no tanto de la tienda o del producto que venden

Influye también transversalmente, si el trabajo es su medio de subsistencia o un complemento

En nuestra muestra hemos encontrado
CUATRO GRANDES PERFILES ACTITUDINALES
que explican la diversidad de experiencias:



Los 'de paso'



Los ubicados



Los vocacionales



Los frustrados



'de paso' (mayoritarios)

- En su mayoría catalanes con **formación superior** (estudiantes activos). Viven con sus padres
- Trabajan en comercio como **empleo temporal o complementario**. Para ellos, es un medio para financiar sus estudios o ganar autonomía
- Aunque no tengan mala experiencia, no se imaginan trabajando en el sector.
"Estoy bien, pero quiero trabajar de lo mío"



vocacionales (muy minoritarios)

- Jóvenes con **formación orientada al comercio** (marketing, moda, cosmética, ADE...) o **simplemente les gusta**,
- En algunos casos entraron sin vocación, pero han descubierto que les gusta
- Quieren hacer del comercio su profesión
"Me gusta atender, aconsejar, recomendar"



ubicados (minoritarios)

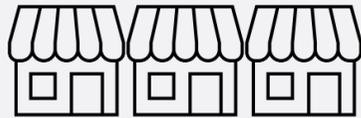
- Jóvenes con **menor formación**, tanto catalanes como migrantes.
- No tienen muchas opciones a la hora de conseguir trabajo fuera de comercio, restauración, construcción....
- Para ellos es **una opción realista y accesible** que les da estabilidad relativa
"Es lo que hay", "Me da para vivir"



frustrados (muy minoritarios)

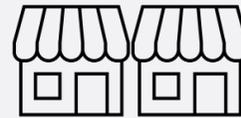
- Personas con estudios superiores,
 - Migrantes a los que **no se les reconoce su titulación** y/o sufren **discriminación estructural**
 - Catalanes que están en retail **por necesidad o falta de oportunidades en su campo**.
- Trabajan y continúan en retail no por elección. Se sienten sobrecualificados o discriminados.
- Tienen discurso de frustración, sensación de "estar atrapados".

diferencias según el tamaño de empresa



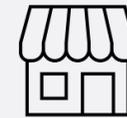
gran empresa

- **Más regulada y organizada**, con mecanismos formales de comunicación (Apps), protocolos...
- En general, **derechos y obligaciones más formalizados** (tareas, horarios...)
- Pero es **más fácil sentirse 'un número'** y sustituible



mediana empresa

- Hay **heterogeneidad**: se parecen en funcionamiento a las grandes o al pequeño comercio dependiendo del:
 - tamaño (nº de tiendas),
 - cultura de la empresa
 - o incluso de la tienda concreta en la que se esté
- **Se mezclan mecanismos formales e informales**



pequeña empresa

- La **filosofía y funcionamiento de tienda** **la marca el propietario / jefe** (y por tanto hay mucha heterogeneidad)
- La **relación es más informal**
- En general, es un **trato más cercano**
- Perciben que **hay más confianza y consideración con el empleado**, llegando incluso a tratarle como a un "amigo" con los pros y contras que supone
- **Lo habitual es hacer todo tipo de tareas**

¿qué valoran al trabajar?

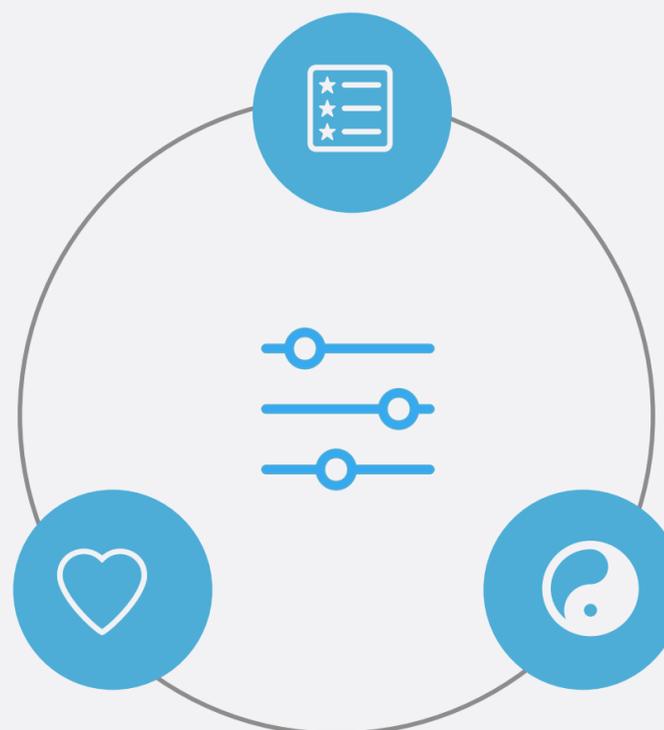
Un buen trabajo (no solo en comercio) es aquel que permite **vivir bien, no solo sobrevivir.**

Le piden cosas básicas.

Es una combinación
y equilibrio entre...

- Sueldo justo y responsabilidades acordes con el mismo: coherencia entre lo que hacen y lo que cobran.
- Horarios estables y compatibles con su vida personal
- Estabilidad
- No tener un 'contrato basura'

buenas condiciones



bienestar emocional

Buen ambiente laboral: Compañerismo, respeto, empatía. Es el mayor factor de satisfacción y de retención.

Equilibrio vida-trabajo:

Conciliar, tener tiempo libre.

Descanso suficiente y respeto de los días libres.

sentido personal

- Alineado con su vocación / intereses: les guste lo que hacen o les permita desarrollarse.
Que tenga algo que ver con su vocación o con lo que estudian.
- Oportunidades de crecimiento: sentirse útil y con posibilidades de formarte, ascender o aprender

el comercio, a priori es un trabajo sencillo y de fácil acceso pero **más complejo y difícil de lo que parece...**

A priori...

- **Un trabajo**, no una profesión
- **De fácil acceso**
“Se encuentra trabajo muy fácilmente (en una semana)”
- En el que **no exigen formación ni grandes requisitos**
- **Sencillo**
“Lo puede hacer cualquiera”
- Para los estudiantes, además: horarios compatibles y/o adaptables a sus estudios
- *Es adecuado para*
 - *un primer trabajo*
 - *o cuando no tienes formación específica*
 - *o necesitas trabajo con más o menos urgencia*

Al trabajar en retail, han descubierto que es...

- **Más complejo y difícil de lo que imaginaban**
 - **Están de cara al público**, con todo lo que conlleva
 - **Muchas horas de pie. Cansado**
- **Un trabajo que requiere habilidades y algunos conocimientos (no reglados) para hacerlo bien.**
Un sector sin grandes filtros de admisión, pero no todo el mundo tiene aptitudes
- **Es una 'escuela de vida'** que les deja aprendizajes personales y sociales que les resultan muy valiosos para futuros trabajos y para su vida personal.
- **Es dinámico, no aburrido**
- **Cuando llevan un tiempo, se revaloriza la opinión previa sobre el trabajo en este sector**

EL MERO HECHO DE ENTRAR A TRABAJAR EN COMERCIO
CAMBIA LA PERSPECTIVA DE LO QUE IMAGINABAN A PRIORI

nos dicen que el comercio **les enseña...**

- **Habilidades sociales y de comunicación:**

- **Empatía**, escucha activa
- **Comunicación efectiva:** hablar con claridad y seguridad, adaptar el lenguaje al cliente concreto (formal/informal),
- **Resolución de conflictos**
 - Autocontrol emocional. Paciencia...
 - Tratar con amabilidad y cortesía incluso en situaciones difíciles.
 - Manejar quejas o reclamaciones con calma y profesionalidad incluso ante faltas de respeto de los clientes. Negociar cambios, devoluciones o malentendidos sin escalar el problema.
- **Adaptarse a los distintos tipos de personas:** mayores, jóvenes, turistas...
- **Vencer la timidez**
- **Persuasión y ventas :** Influir positivamente en la decisión del cliente
- **Practicar idiomas**
- **Y además:**
 - **Multitasking y a gestionar tiempos**
 - **Trabajo en equipo**
 - **Conocimientos básicos:** Matemática básica: cobrar, dar cambios... riesgos laborales, manipulación de alimentos..
 - **Información sobre el producto que venden**
 - **Valorar el trabajo de vendedor, aprender a ser cliente**





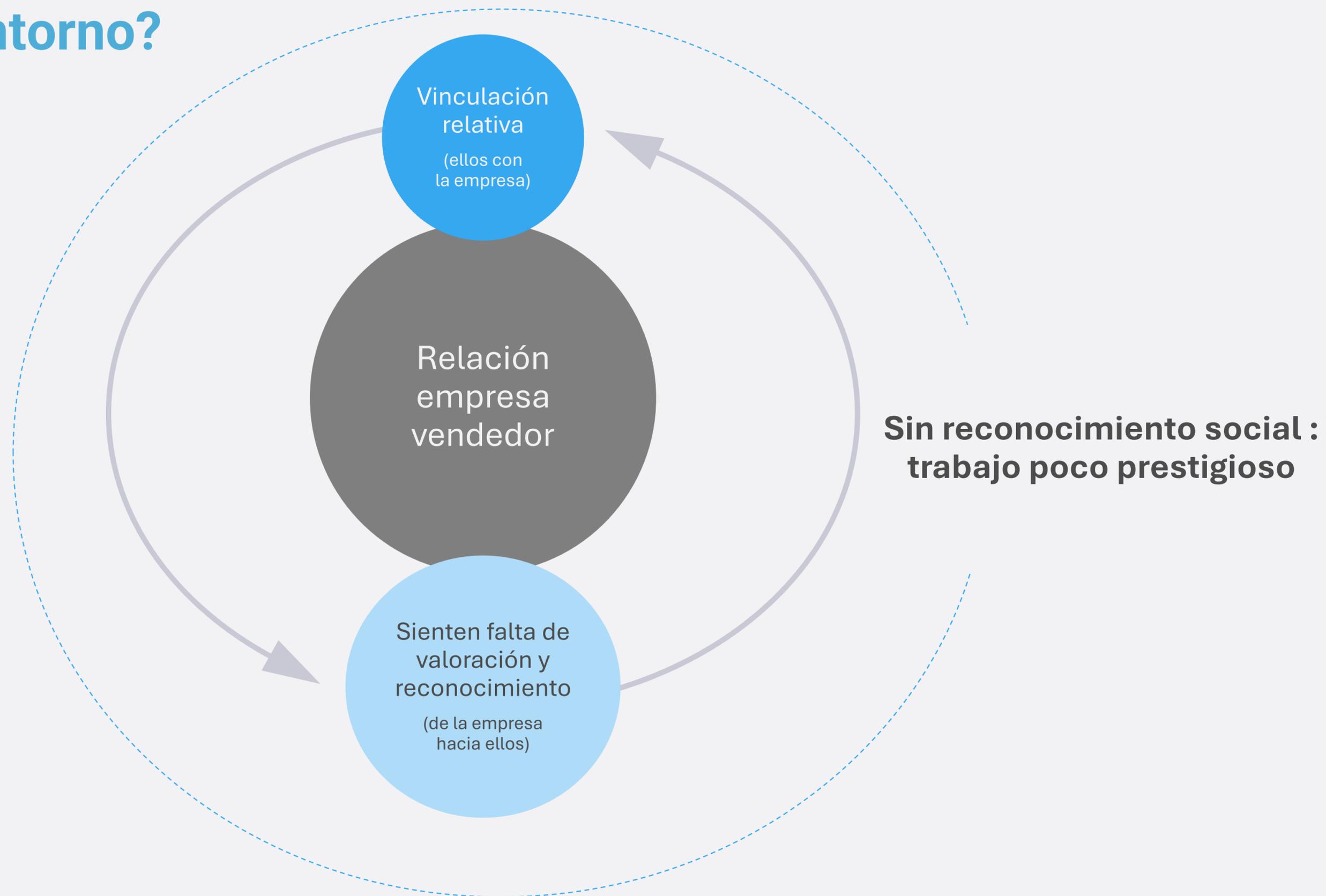
Todas estas habilidades y conocimientos las incorporan a su día a día

En general es algo que no esperaban y lo valoran mucho.

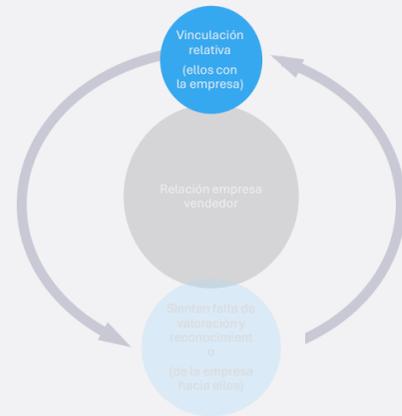
Hay un antes y un después de este aprendizaje:

Les va a ser útil en la vida personal y en futuros trabajos

¿cómo se relacionan con el entorno?



su vinculación con la empresa...



Son conscientes de que **su rol tiene peso estratégico**.

Saben que:

- **Son la imagen directa de la marca** frente al cliente.
- **De su trato, actitud y disposición** depende la **experiencia de compra** y, por tanto, la **facturación**.
- Su manera de atender **influye en la reputación** y en la **fidelización** del cliente.

Quando ejercen ese rol lo hacen por una **implicación personal, no corporativa**

Nos dicen que lo que les motiva a vender más es...

- **Satisfacción personal por el logro** (“He hecho bien mi trabajo”, “el cliente se va contento”).
- **Cumplir objetivos y/o evitar presiones cuando hay metas de venta.**
- **Incentivos o comisiones**

“No tengo variable, pero si vendo más me siento bien conmigo misma. Es más por satisfacción personal.”

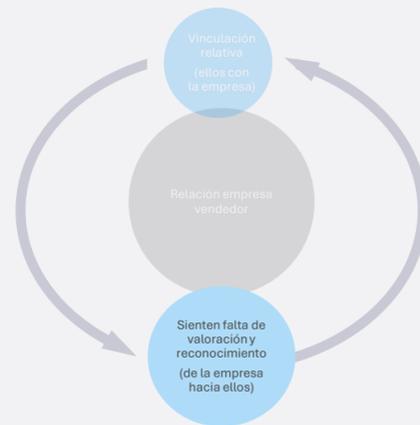
“Si vendo más, es por mí, no por ellos.”

Es...

- **FUNCIONAL, no emocional (desconexión)**
- Su **compromiso con la empresa** : depende del equipo, del jefe directo o del ambiente del momento.
- En la práctica, **hay MICROCLIMAS DE TIENDA O DE EQUIPO , no cultura de empresa compartida.**

Esto incide en la **alta rotación** y la **ausencia de lealtad organizativa**

¿se sienten reconocidos por la empresa?



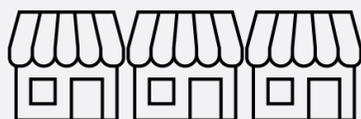
En general, NO

Se manifiesta:

- **escaso reconocimiento institucional**
- que el reconocimiento, cuando se da, viene de los encargados / jefes inmediatos y compañeros.
- que la comunicación tiende a centrarse en advertencias, errores o normas ("recordatorios de lo que no se puede hacer"), y con menos frecuencia en elogios o agradecimientos

Muchos se sienten **"un número más"**, **"reemplazables"** o que **"la empresa cree que les hace un favor contratándolos"**.

pero depende del tamaño de la empresa en que trabajen



gran empresa

- Predomina la percepción de **frialdad y distancia jerárquica**.
- Sienten que la empresa “no sabe quiénes son”. Los de “arriba” están desconectados de la realidad de tienda.
- El poco contacto con instancias superiores (supervisores...) es de control, supervisión... no de escucha ni intercambio

“Cuando vienen los de arriba, es un día de examen. Intentamos que ese día no se note la tensión entre nosotras y tener todo perfecto.

- La rotación y la presión por objetivos dificulta crear vínculo



mediana empresa

- La valoración es **muy desigual**: depende de la cultura concreta del negocio, que los acerca a la grande o pequeña empresa

“A veces sientes que hay una barrera. Puede estar la encargada de por medio y no sabes si el mensaje llega al jefe.

“Conozco a los dueños. Me siento valorada. El supervisor a cada rato me dice lo bien que trabajas. A los seis meses me subieron a encargada. Hay posibilidades.”



pequeña empresa

- Es el ámbito donde **más se sienten valorados**.
- **La cercanía y la confianza con los dueños generan reconocimiento cotidiano**: les creen, les respetan horarios, les dan autonomía o flexibilidad...
- Los trabajadores asocian esa confianza (por ejemplo, manejar la caja o decidir ante un cliente) con sentirse valorados.

La vinculación es mayor



Sensación de ser visto o reconocido

y la vivencia es distinta según perfiles



vocacionales

Tienden a sentirse más valorados

Lo que más pesa para ellos es el **reconocimiento emocional y cotidiano**: que el cliente vuelva, que su encargado confíe, que se valoren sus aportaciones o ideas...

Pero **cuando la empresa no escucha** sus propuestas o los trata igual que a los que **no se implican, se desmotivan**: el entusiasmo inicial se erosiona



ubicados

Su percepción de reconocimiento es heterogénea.

Se sienten valorados cuando:

- **Hay estabilidad, trato y reconocimiento justo y coherente** (“me felicitan cuando hago bien mi trabajo”).
- **El jefe o encargado confía en ellos o les da responsabilidades.**
- **Se sienten escuchados** (“nos piden opinión”, “nos explican los cambios”).

Algunos consideran que la **empresa podría hacer más por reconocer su esfuerzo o diferenciarlos de quienes trabajan sin implicación.**

Si perciben que su implicación no se recompensa, pueden pasar de ser ‘trabajadores fieles’ a desmotivarse progresivamente.

y la vivencia es distinta según perfiles



de paso

Los **más indiferentes** al reconocimiento empresarial.

Saben que están “de paso” y, aunque notan la falta de valoración, **no les afecta profundamente**: la motivación está fuera (sus estudios, un proyecto propio, etc.).

No buscan tanto el reconocimiento simbólico, sino **respeto y trato correcto**

Se sienten valorados especialmente cuando:

- Hay un buen ambiente o un jefe cercano (“*si me tratan bien, ya me vale*”).
- Se respeta su horario o su necesidad de compatibilizar trabajo y estudios.



frustrados

Los que **menos valorados se sienten**.

Consideran que **subestiman su capacidad o no aprovecha su talento**.

Su desvalorización no es solo emocional, sino **estructural**.

No sienten respeto ni crecimiento posible

El reconocimiento aquí debería ser **profesional y social** (dar estatus, oportunidades reales, validación de competencias)

¿qué perciben como valoración?



Reforzamiento verbal y emocional

Tiene un alto impacto emocional y genera vínculo con la tienda en la que trabajan

- Felicitaciones
- Agradecimientos directos
- Expresiones de confianza



Delegar en ellos responsabilidades

Motiva y refuerza la autoeficacia, pero es ambivalente

- Es un signo de confianza y reconocimiento informal: les dan autonomía o tareas de mayor confianza *“me dejan cerrar la tienda”, “me encargan el stock”, “Me dejan manejar la caja y cerrar sola, eso es confianza.”*
- Pero a veces no conlleva reconocimiento formal (subida de sueldo, promoción...)
“Hago tareas de encargada y gano lo mismo. No hay mucha diferencia de sueldo, pero sí de responsabilidades.”



Gestos simbólicos o materiales

Poco frecuentes

- Pequeños incentivos (comisiones, café, detalles).
- Permisos o flexibilidad horaria como “premio” implícito (empresa pequeña)
- En grandes cadenas, descuentos o regalos institucionales.



no es un trabajo prestigioso...

- **Por la ausencia de requisitos muy específicos de contratación y por el bajo sueldo y resto de condiciones laborales**

"No puedes decir que es prestigioso si cobras 1000 euros y trabajas domingos."

- **Imagen 'servil' o de subordinación**

"Se sabe que en la tienda el dependiente es el que está por debajo"

Todo ello lo aleja de la categoría de empleo deseable o de status

"De pequeño nadie dice que quiere ser dependiente de mayor."



...pero hay marcas o sectores a los que sí se reconoce cierto prestigio relativo

- **Marcas de lujo o con reputación positiva** (como Apple, Dior, Gucci, Nike...) **elevan el estatus simbólico** del puesto, aunque las condiciones reales de trabajo suelen ser similares en todo el sector

- **Proyectan mayor estatus por el tipo de cliente y el ambiente de tienda**

"Trabajar en Dior o Apple te da otro nivel. No te tratan igual."

- **Se asocia con vendedores con un físico o actitud más elegante / educado...**

"Trabajar en una tienda de lujo sí tiene más prestigio, porque no todo el mundo puede entrar." "En Gucci o Dior tienes que tener idiomas y buena imagen, eso ya te da otro estatus."

- **Cuando el puesto exige ciertos conocimientos o profesionalización:** nutrición, estética, librerías, tiendas gourmet, informática... No es un "vendedor normal": "te exigen cierto nivel de conocimientos para entrar"

Además, no hay referentes aspiracionales en el sector

- **No hay** figuras visibles admiradas por los jóvenes vendedores en el sector.
- **Aisladamente** surgen:
 - Jóvenes emprendedores sobre todo **digitales**, admirados más por su creatividad e independencia que por su pertenencia al comercio. Especialmente se menciona **Nude Project**.
 - **Personas de su entorno que han emprendido:** son referentes de cercanía, no de fama: **Admiran su determinación y autonomía.**

“Me inspiran los que hacen algo suyo, aunque sea pequeño. No los millonarios.”

“Los que empiezan desde cero, sin enchufes. Esos son los verdaderos referentes.”

¿qué es lo más **positivo** de trabajar en retail?

Las mayores motivaciones vienen de la relación con personas



Buen ambiente

“El trato con los compañeros. Yo me lo paso bien, el buen ambiente es importante para quedarse”



Reconocimiento

“Mi encargada me motiva, por eso sigo”



La relación con el cliente

Tratar con personas distintas: diferentes edades, estilos, nacionalidades...

En ocasiones, establecer una cierta relación personal y de confianza

Que un cliente les haga sentir que han hecho bien su trabajo



Dinamismo y actividad

Valoran su trabajo por ser activo, cambiante y variado.



El aprendizaje y habilidades prácticas



Y, aisladamente...

- Autonomía en el trabajo
- *“Desconectar cuando sales”*
- Afinidad con el producto o el entorno

¿qué **motiva** especialmente a cada perfil?



Los “de paso”

- **La flexibilidad horaria:** poder compaginar con estudios u otros proyectos.
- **El ambiente y los compañeros**
- **El dinamismo**
- **Secundariamente: el aprendizaje transversal** (habilidades útiles para el futuro)



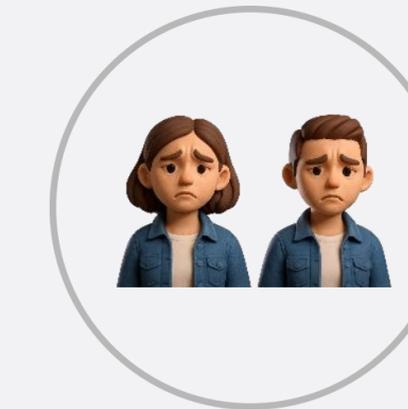
Los ubicados

- **Sentir que les tienen en cuenta y que confían en ellos**
- **La estabilidad:** disponer de un empleo con **horario previsible y trato justo.**
- **Poder trabajar sin presión excesiva.**
- **El aprendizaje más práctico:** (producto, organización, atención al cliente...)



Los vocacionales

- **El trato con cliente**
- **El reconocimiento personal :** valoran mucho las felicitaciones, los clientes que les buscan, o cuando se nota que su trabajo marca la diferencia.
- **El aprendizaje continuo**
- **Los valores de la empresa:** buscan coherencia entre los suyos y los de la marca.



Los frustrados

- **El reconocimiento de sus capacidades y su trabajo**



「Conclusiones」

¿Cómo podemos atraer a los jóvenes a trabajar en comercio?

Revalorizando el comercio como sector y como profesión

- **Cambiar el relato:**
 - Que pase de ser 'trabajo' a ser una 'profesión'.
 - Sustituir el termino dependiente por una palabra que contribuya a dignificar el puesto
 - Romper la asociación con “empleo de paso” y mostrarlo como una oportunidad y espacio real de aprendizaje, profesional y de crecimiento personal.
- **Comunicar sus competencias transferibles** (trato al cliente, idiomas, trabajo en equipo, gestión emocional, organización...) como un valor curricular. Hacer visible el comercio como **sector de acceso laboral, aprendizaje...**
- **Mostrar las posibilidades de promoción y desarrollo** dentro del sector: encargados, visual merchandisers, responsables de tienda, formadores, marketing, administración... Diseñar y mostrarles planes de carrera.
- **Promover y comunicar la formación específica en comercio: formaciones certificadas por instituciones oficiales**, en ventas, atención al cliente, idiomas, gestión de equipos así como **programas duales ...**
- **Impulsar campañas institucionales de dignificación del trabajo en comercio**, sello de buenas prácticas, posicionar el comercio como espacio de relación y pertenencia local...

Y además...

Mejorando las condiciones estructurales

- **Contratos estables y transparentes** (reducir la sensación de “temporalidad perpetua”)
- **Salarios ajustados a sus responsabilidades, esfuerzo físico y emocional**, o complementos por objetivos alcanzables y grupales.
- **Horarios previsibles y rotaciones equilibradas** (dos días seguidos de descanso, algunos fines de semana libres...)
- **Descansos garantizados y cumplimiento real de convenios.**

Apostando por la estabilidad emocional y el clima laboral

- Cuidar la **carga emocional del trabajo de cara al público**: fomentar pausas, rotaciones y apoyo entre compañeros.
- Sustituir los objetivos individuales por **metas grupales**, que refuercen la cooperación en lugar de la competencia.

Y además...

Potenciando un liderazgo humano y cercano

- **Capacitar a encargados y mandos intermedios** en gestión de equipos jóvenes: comunicación, empatía, feedback y motivación.
- Potenciar un **liderazgo que acompañe y escuche (no solo corrija y llame la atención)** .
- Incorporar **rituales y protocolos de reconocimiento**: agradecer, felicitar, valorar el esfuerzo...

Incorporando espacios reales de participación y para mejorar el compromiso

- Promover **espacios de comunicación vertical**, donde se sientan escuchados y promueva la vinculación emocional.

Escuchar activamente: preguntarles qué funciona y qué no en la organización del trabajo.

- **Implicarles** en pequeñas decisiones (visual, campañas, promociones, rotaciones, decoración).
- Crear **comités jóvenes** o canales internos donde aportar ideas e innovaciones.

¿Qué se puede ofrecer a cada perfil?



Los 'DE PASO'

- **Planificación horaria** adaptada y previsible
- Posicionar el comercio como una **escuela de habilidades**: comunicación, liderazgo, idiomas, resolución de conflictos.
- **Incluirlos en pequeños proyectos o retos** (campañas, visual, digitalización) para sentir que se aprovecha su talento y formación, implicarles y vincularles al proyecto empresarial.
- Entregar **referencias, certificados o reconocimientos** que valoren su paso por el sector.
- Visibilizar las oportunidades de promoción a puestos acordes a su nivel formativo

Aunque muchos se irán, si su experiencia es buena, **recomendarán el comercio y podrían volver en otro momento**



UBICADOS

- Asegurar **condiciones dignas y estables** (contrato, descansos, salario justo).
- Permitir **conciliar vida laboral y personal**: libranzas en fin de semana, dos días seguidos libres, planificación anticipada.
- Promover un **liderazgo cercano y justo**, que corrija con respeto y reconozca el esfuerzo.
- Ofrecer **formación sencilla y aplicable** que mejore su desempeño sin alejarles de su puesto.
- Valorar la **antigüedad y la fiabilidad**: son los pilares del funcionamiento cotidiano de las tiendas.

Sentir estabilidad laboral y respeto es lo que les hace quedarse.

¿Qué podíamos ofrecer a cada perfil?



VOCACIONALES

- Diseñar **itinerarios de carrera profesional reales** dentro del sector (encargado, visual, formador, responsable de área).
- Invertir en **formación avanzada** en técnicas de venta, gestión de equipos, idiomas...
- Darles **autonomía y responsabilidad progresiva**
- Fomentar su participación en **proyectos donde sientan que aportan valor**.

Son el **núcleo del talento a consolidar**: si encuentran desarrollo y reconocimiento, pueden ser embajadores del sector.



FRUSTRADOS

- **Reconocer su formación y habilidades previas**: asignarles tareas o roles donde puedan aplicarlas.
- **Reconocer su valor profesional y formación previa**, tratándolos como trabajadores cualificados, no como personal fácilmente sustituible.
- Darles **espacios de responsabilidad simbólica o técnica**:
- **Escuchar activamente sus propuestas y diagnóstico**, transformando su mirada crítica en un recurso para mejorar procesos o clima.
- Ofrecerles **formación que amplíe su perfil profesional**, no solo en ventas, sino en competencias de gestión o comunicación.
- **Reforzar el propósito**: recordar y visibilizar el impacto que su trabajo tiene sobre la experiencia de los clientes y la reputación de la marca.

Son jóvenes formados. Si logran sentirse **reconocidos, escuchados y tratados con profesionalidad**, pueden transformar su frustración en compromiso

¡Gracias!



MAR GONZÁLEZ

 661 241 728

 mar.gonzalez@humanfocus.es

<https://es.linkedin.com/in/margonzalezl>



MAITE IRIGOYEN

 649 479 425

 maite.irigoyen@humanfocus.es

<https://es.linkedin.com/in/maite-irigoyen-diez-a1766018>



www.humanfocus.es