

Informe sobre el estado del talento y la tecnología en la actividad logística



ÍNDICE

Bienvenida

Metodología y fuentes

Bloque I. Un contexto de crecimiento con tensión estructural en el talento

- 1 [El absentismo como síntoma sistémico](#)
- 2 [Transformación de las expectativas laborales](#)
- 3 [Perfiles operativos frente a perfiles cualificados](#)
- 4 [El papel crítico del liderazgo y los mandos intermedios](#)
- 5 [Evolución hacia modelos centrados en la experiencia del empleado](#)
- 6 [Prevención frente a reactividad](#)
- 7 [Limitaciones del contexto normativo](#)

Bloque II. Tecnología e inteligencia artificial: potencial y retos

- 8 [Automatización operativa](#)
- 9 [Gestión de personas y datos](#)
- 10 [Riesgos asociados](#)

Conclusiones. Hacia un modelo de sostenibilidad del talento

CARTA DE BIENVENIDA

MANPOWERGROUP

La logística vive un momento decisivo. Su creciente protagonismo en la economía, impulsado por la expansión del comercio electrónico, la complejidad de las cadenas de suministro y las nuevas demandas de los consumidores, convive con desafíos estructurales relacionados con la disponibilidad de talento, la rotación, el absentismo y la transformación de las expectativas laborales.

Esta publicación es el resultado de la colaboración continua entre el Centro Español de Logística (CEL) y ManpowerGroup, una alianza consolidada a lo largo de los años con el objetivo de generar conocimiento útil para las empresas y profesionales de la actividad logística. Juntos compartimos la convicción de que comprender las tendencias que afectan al empleo, el liderazgo y la tecnología es clave para impulsar un crecimiento sostenible.

Poreso, en este contexto, desde ManpowerGroup renovamos nuestro compromiso con la logística y el transporte para aportar conocimiento, análisis y soluciones que ayuden a las organizaciones a afrontar estos retos desde una perspectiva estratégica y centrada en las personas. Nuestra experiencia confirma que la competitividad futura dependerá tanto de la eficiencia operativa como de la capacidad para atraer, desarrollar y fidelizar el talento.

En estas páginas hemos recopilado la visión de los expertos sobre algunos de los principales desafíos que marcarán el futuro de la actividad logística: la escasez de talento, la evolución de la experiencia del empleado, el papel de los mandos intermedios y el impacto de la automatización y la inteligencia artificial en las organizaciones.

Esperamos que las reflexiones y conclusiones de este informe contribuyan a enriquecer el debate y sirvan de inspiración para construir entornos de trabajo más atractivos, resilientes y preparados para los retos del futuro.



Antonio Holgado
Director sectorial de Logística
ManpowerGroup España

CARTA DE BIENVENIDA

CEL

La cadena de suministro ha cambiado profundamente en los últimos años; las operaciones son más tecnológicas y conectadas y se desenvuelven en entornos más complejos, exigiendo más capacidad de adaptación y criterio. Sin embargo, esa transformación convive con una dificultad, disponer de las personas para sostenerla. La logística compite por talento dentro y fuera de su propio ámbito, necesita atraerlo y que encuentre razones para desarrollarse y permanecer.

En CEL acompañamos desde hace años a empresas y profesionales en la evolución de la logística y esa conexión con el ecosistema nos aporta una visión transversal para comprender cómo los cambios económicos, tecnológicos y sociales impactan en las operaciones y el talento necesario.

La tensión presenta realidades diferentes, en posiciones operativas confluyen problemas de disponibilidad, rotación, absentismo y atractivo de determinadas ocupaciones, mientras que las expectativas sobre las condiciones de trabajo y la relación con la empresa han cambiado. Al mismo tiempo, crece la necesidad de perfiles cualificados capaces de desenvolverse en cadenas más digitalizadas, automatizadas y orientadas al dato. Unos y otros son imprescindibles, aunque atraerlos, desarrollarlos y fidelizarlos obliga a trabajar con respuestas distintas y a comprender mejor qué esperan las personas de su vida profesional.

Precisamente por esa complejidad cobra sentido la colaboración con ManpowerGroup. Poner en común su conocimiento especializado con nuestra experiencia y lectura transversal, nos permite observar desde dos perspectivas que se enriquecen mutuamente, contrastar lo que sucede en las empresas y expectativas laborales y convertir ese análisis en criterios que ayuden a anticipar escenarios y orientar decisiones.

Nuestra actividad formativa nace de esa misma escucha. Formar significa preparar a los profesionales para nuevas funciones y tecnologías, pero también ofrecer oportunidades de desarrollo, facilitar su evolución dentro de las organizaciones y reforzar el vínculo con ellas. En un contexto de escasez de talento, la formación deja de responder únicamente a una necesidad de capacitación y pasa a formar parte de una propuesta profesional capaz de favorecer la implicación y la permanencia.

Estas páginas pretenden aportar conocimiento para comprender mejor esta realidad y, desde ahí, tomar mejores decisiones.



Ramón García García
Director general del Centro Español
de Logística



METODOLOGÍA Y FUENTES

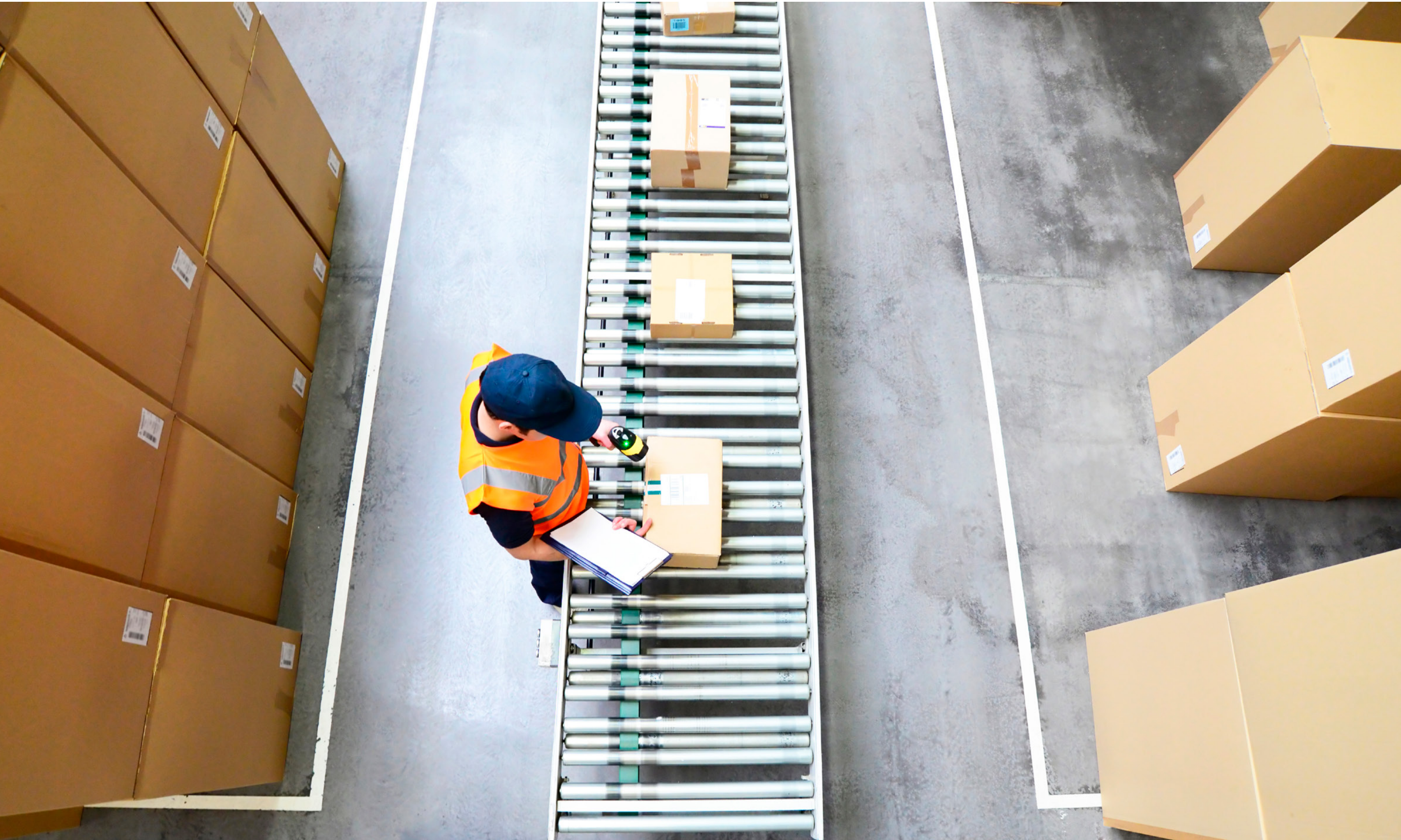
Las conclusiones recogidas en este whitepaper se basan en un enfoque cualitativo que combina la información obtenida mediante un Focus Group específico con el análisis de dos estudios realizados durante los dos años anteriores y publicados por CEL y ManpowerGroup.

El objetivo de este trabajo es profundizar en **dos de los principales retos a los que se enfrenta actualmente la actividad logística: el absentismo y el impacto de la tecnología**, analizando cómo están afectando a las organizaciones, a la gestión del talento y a la evolución de la actividad, así como las principales oportunidades y desafíos que plantean.

El Focus Group se llevó a cabo con el objetivo de profundizar en las percepciones, experiencias y principales retos relacionados con **el estado del talento y la tecnología en la actividad logística**, poniendo especial atención en las cuestiones vinculadas al absentismo y a la transformación tecnológica. La sesión recogió las principales reflexiones de **responsables de Recursos Humanos y directivos de cadena de suministro de empresas de transporte y de la actividad logística**, permitiendo incorporar diferentes puntos de vista y explorar en mayor profundidad algunas de las cuestiones identificadas previamente.

Como fuente complementaria, se han revisado los resultados y principales conclusiones de dos estudios anteriores bajo el título **“El Gran libro de la Supply Chain en España: Una actividad en movimiento”**, realizados en 2024 y 2025. Estos estudios permiten aportar una perspectiva temporal y contextualizar los hallazgos actuales, identificando elementos de continuidad, cambios y nuevas cuestiones emergentes en torno al talento y la evolución de la actividad logística.

El análisis conjunto de estas fuentes constituye la base de las observaciones y conclusiones presentadas en este whitepaper. **El propósito no es ofrecer una visión exhaustiva de todos los retos que afronta la actividad logística, sino profundizar, desde una perspectiva cualitativa, en dos ámbitos especialmente relevantes para su evolución: el absentismo y el impacto de la tecnología.** Dado el carácter cualitativo del trabajo, los resultados deben interpretarse como una aproximación exploratoria a las percepciones y tendencias identificadas, y no como una representación estadísticamente extrapolable al conjunto de la actividad.



El 84% de las empresas de la actividad logística afirma tener dificultades para encontrar los perfiles que necesita, según “El gran libro de la Supply Chain. Una actividad en movimiento” del Centro Español de Logística y ManpowerGroup (2025).



BLOQUE I

Un contexto de crecimiento con tensión estructural en el talento

La actividad logística se encuentra en una fase de crecimiento sostenido y consolidación como actividad estratégica dentro de la economía. Dicho crecimiento está impulsado por dinámicas de largo recorrido, como la expansión del comercio electrónico, la creciente exigencia de inmediatez por parte del consumidor y la mayor complejidad de las cadenas de suministro globales. En este entorno, la logística deja de ser una actividad auxiliar para convertirse en un factor clave de competitividad empresarial.

Sin embargo, este dinamismo convive con una tensión estructural creciente en el mercado laboral. No se trata de una crisis coyuntural ni vinculada a ciclos económicos, sino de un desajuste profundo entre la demanda de empleo y la disponibilidad de talento adecuado. Las empresas no enfrentan una falta de actividad, sino una dificultad significativa para sostener esa actividad a través de equipos disponibles y comprometidos.

Las compañías coinciden en que la dificultad para cubrir posiciones es generalizada y persistente, especialmente en el ámbito operativo. Este fenómeno no responde únicamente a una escasez puntual de perfiles, sino a una pérdida progresiva de interés por parte de potenciales candidatos en el empleo logístico en determinados segmentos. La disponibilidad de trabajo no garantiza su ocupación estable, lo que introduce una nueva lógica en la gestión del talento.

En este sentido, el problema no es exclusivamente cuantitativo, sino cualitativo. Existe empleo, pero no siempre existe el ajuste adecuado entre lo que las empresas necesitan y lo que las personas están dispuestas a proporcionar en términos de condiciones, compromiso y permanencia. Este desequilibrio redefine el concepto de escasez, que pasa a estar vinculado a la sostenibilidad del vínculo laboral y no solo a la capacidad de contratación.

La tensión se agrava en entornos geográficos con alta densidad logística, donde la oferta de empleo es abundante y relativamente homogénea. En estos contextos, los trabajadores disponen de una elevada capacidad de elección, lo que favorece la rotación y reduce la permanencia en los puestos. El empleo pierde su carácter estable y se convierte en una opción intercambiable, lo que debilita el vínculo entre la persona y la organización.

Como consecuencia, las empresas deben gestionar un entorno donde el talento es escaso no solo por su disponibilidad, sino por su comportamiento. La competencia por atraer y fidelizar personas se intensifica, obligando a replantear los modelos tradicionales de gestión y a buscar nuevos elementos diferenciales que permitan construir una relación más sólida y duradera.

1 El absentismo como síntoma sistémico

El absentismo emerge como uno de los principales indicadores de disfunción del sistema laboral en la actividad logística. Su incremento sostenido no solo genera un impacto directo en la operativa, refleja un conjunto de tensiones más profundas relacionadas con la organización del trabajo y la relación con los empleados y supone un riesgo muy real para la continuidad de negocio.

En una actividad altamente dependiente del factor humano en tiempo real, las ausencias tienen consecuencias inmediatas sobre la continuidad del servicio. Cada baja obliga a redistribuir tareas, incrementar la carga sobre otros trabajadores o asumir pérdidas de eficiencia. Esto convierte el absentismo en un problema que trasciende lo individual y afecta al funcionamiento global de la organización.

En la actividad, el **absentismo alcanza el 8%, equivalente a 140 horas por trabajador al año**, con una tendencia ascendente como muestra “El gran libro de la Supply Chain. Una actividad en movimiento” del Centro Español de Logística y ManpowerGroup (2025).

Lejos de ser un fenómeno homogéneo, el absentismo presenta múltiples dimensiones que interactúan entre sí:

- » **Dimensión estructural**, vinculada al propio diseño del trabajo. La planificación de turnos, la intensidad operativa y la repetitividad de las tareas generan entornos exigentes donde el desgaste físico y mental se acumula progresivamente.
- » **Dimensión cultural**, relacionada con la transformación en la forma de entender el trabajo. La evolución de las expectativas laborales modifica el umbral a partir del cual una persona decide ausentarse, introduciendo nuevas dinámicas de comportamiento.
- » **Dimensión psicosocial**, cada vez más relevante, asociada al estrés, la fatiga emocional o la falta de reconocimiento. En muchos casos, el absentismo es una respuesta a un desequilibrio prolongado entre exigencia y compensación emocional.
- » **Dimensión normativa**, condicionada por el entorno legal, que define el marco de actuación empresarial y limita determinadas herramientas de gestión.

Este carácter multidimensional implica que el absentismo no puede abordarse desde una única perspectiva. Su gestión requiere un enfoque integral que combine intervenciones sobre condiciones de trabajo, cultura organizativa y experiencia del empleado.

En conjunto, el absentismo deja de percibirse como un problema individual para ser entendido como un fenómeno colectivo que refleja el grado de alineación entre la organización y sus trabajadores. Es, en esencia, un indicador de la calidad del sistema laboral interno.

Además, el propio absentismo es un síntoma adicional en la mencionada relación entre empresa y trabajador, que muestra otra faceta del desgaste a nivel de compromiso. En resumen, ofrece una visión global de toda la red de suministro y creación de valor.

2 Transformación de las expectativas laborales

Uno de los ejes más relevantes en la transformación de la actividad es el cambio profundo en la forma en que las personas entienden el trabajo. Este cambio no es puntual ni generacional en sentido estricto, sino que responde a una evolución estructural del modelo social. No obstante, cabe mencionar las dificultades que experimenta la actividad para posicionarse como una opción atractiva y que los profesionales más jóvenes contemplen la posibilidad de desarrollar su carrera en empresas del ramo.

El trabajo ha dejado de ser el elemento central e incuestionado de la vida para pasar a integrarse dentro de un equilibrio más amplio. Las personas buscan compatibilizar su actividad laboral con otros ámbitos de desarrollo personal, social y emocional, lo que redefine su relación con el empleo.

Las expectativas actuales se orientan hacia la búsqueda de equilibrio entre vida personal y profesional, la necesidad de flexibilidad, el cuidado del bienestar físico y emocional y la demanda de reconocimiento o propósito. Estas dimensiones adquieren un peso creciente en la toma de decisiones laborales, incluso en colectivos donde tradicionalmente tenían menor relevancia.

Este nuevo marco entra en conflicto con la naturaleza de la actividad logística, donde predominan trabajos presenciales, con horarios estructurados y elevada exigencia operativa. La necesidad de continuidad del servicio limita la capacidad de introducir flexibilidad en los términos en los que es demandada, generando una brecha difícil de cerrar.

La imposibilidad de trasladar modelos como el teletrabajo o la flexibilidad horaria a gran parte de la actividad logística sitúa a la actividad y al sector en una posición de desventaja frente a otros ámbitos más adaptables. Esta limitación no es coyuntural, sino estructural, lo que obliga a buscar alternativas en otros elementos de la experiencia laboral.

Como consecuencia, determinados puestos son percibidos como menos atractivos, especialmente por segmentos del mercado laboral que priorizan la calidad de vida y la autonomía. Este fenómeno afecta tanto a la captación como a la fidelización, y se traduce en mayores niveles de rotación y menor compromiso.



3 Perfiles operativos frente a perfiles cualificados

El análisis del talento en la actividad logística pone de relieve una dualidad estructural que condiciona de forma decisiva la gestión de personas: la diferencia entre perfiles cualificados o técnicos y perfiles operativos. Esta segmentación no es únicamente funcional, sino que implica realidades laborales, expectativas y dinámicas de comportamiento claramente diferenciadas.

Los perfiles cualificados o técnicos (ingenieros, analistas, planificadores, perfiles de IT o de gestión) han evolucionado en paralelo a otros sectores y se ven influenciados por tendencias transversales del mercado laboral. En consecuencia, las empresas pueden aplicar sobre ellos estrategias relativamente estándar de gestión del talento: modelos flexibles, itinerarios de desarrollo profesional, beneficios, formación continua o herramientas digitales de trabajo. Estos perfiles, aunque también escasos, responden a lógicas de fidelización más conocidas y, en cierta medida, controlables.

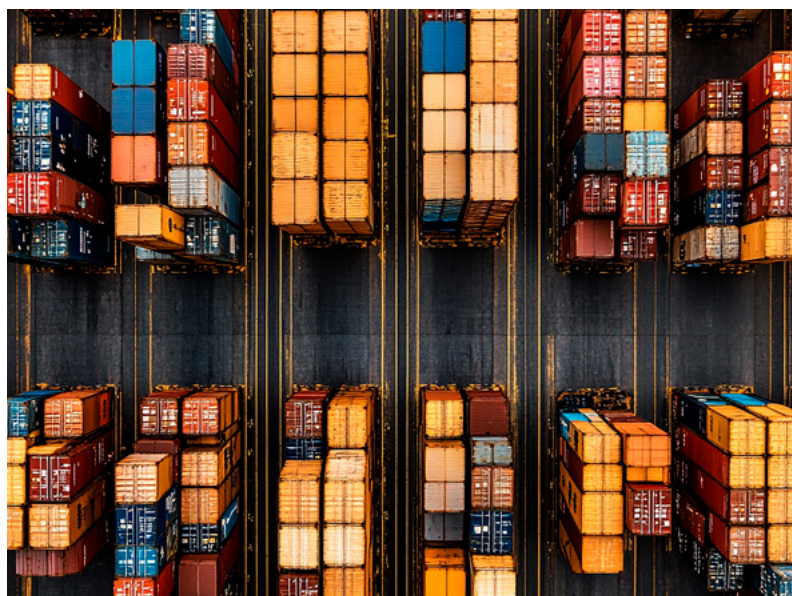
Sin embargo, los perfiles operativos presentan una naturaleza completamente distinta. En ellos convergen la mayoría de las tensiones estructurales de la actividad logística. Se trata de roles directamente vinculados a la ejecución física de la actividad, con escaso margen de adaptación en cuanto a condiciones clave como horarios, presencialidad o carga de trabajo. Esta rigidez estructural limita de forma significativa la capacidad de las empresas para ajustar su propuesta de valor a las expectativas actuales.

Además, en muchos casos, estos perfiles no siempre parten de una vocación definida por la actividad logística. Esto implica que la relación con el trabajo puede ser más instrumental, más orientada a la obtención de ingresos que a un proyecto profesional a largo plazo. Esta circunstancia refuerza la volatilidad, ya que la decisión de permanencia depende en gran medida de factores inmediatos y no de una vinculación profunda con la organización.

A este escenario se suma la homogeneidad relativa de las condiciones entre empresas. La imposibilidad de generar diferencias significativas en aspectos clave (horarios, exigencia, organización del trabajo) reduce el margen de diferenciación. Como consecuencia, la competencia entre empresas se desplaza hacia factores marginales, como ligeras mejoras salariales o condiciones puntuales, que favorecen el movimiento constante de trabajadores.

Este contexto genera dinámicas de rotación elevada y comportamientos oportunistas, donde el cambio de empresa se convierte en una estrategia habitual sin un coste percibido relevante. El vínculo laboral se debilita y el concepto de pertenencia pierde peso, dificultando la construcción de cultura organizativa y la consolidación de equipos estables.

En consecuencia, la gestión del talento en la actividad no puede abordarse de forma uniforme. Las estrategias válidas para perfiles cualificados no son necesariamente eficaces para perfiles operativos. Esta segmentación obliga a diseñar propuestas diferenciadas, adaptadas a las características específicas de cada colectivo, y a asumir que el mayor reto estratégico se concentra en las posiciones de base operativa.



4 El papel crítico del liderazgo y los mandos intermedios

En un entorno marcado por el mencionado desajuste de talento, la rotación y el desgaste, el papel del liderazgo adquiere una dimensión central. En particular, los mandos intermedios se convierten en una figura clave, ya que son el principal punto de contacto entre la organización y el trabajador en el día a día.

Tradicionalmente, estos perfiles han sido seleccionados y desarrollados por su capacidad operativa: conocimiento del proceso, experiencia en la actividad y capacidad de supervisión. Sin embargo, el contexto actual exige una redefinición profunda de su rol. La gestión de personas deja de ser un elemento secundario para convertirse en una de sus principales responsabilidades.

El liderazgo en entornos logísticos ya no puede limitarse al control de tareas o al cumplimiento de objetivos. Requiere una aproximación más compleja, basada en la capacidad de generar vínculo, confianza y compromiso en equipos que operan bajo presión y en condiciones exigentes.

Esto implica desarrollar competencias que no siempre han formado parte del perfil tradicional del mando intermedio: habilidades de comunicación, escucha activa, gestión emocional, resolución de conflictos y capacidad de adaptación a situaciones individuales. La cercanía y la comprensión del contexto personal del trabajador se convierten en elementos clave para anticipar problemas, reducir tensiones y evitar situaciones de desvinculación.

Además, el mando intermedio actúa como transmisor de la cultura organizativa. La forma en que interpreta y aplica las políticas de la empresa tiene un impacto directo en la experiencia del empleado. Una misma estrategia corporativa puede tener resultados muy diferentes en función de cómo se implemente a nivel operativo.

Los trabajadores del ámbito de la logística sitúan su satisfacción en un 56%, mientras que la confianza en su manager escala hasta el 68%, tal y como muestra el Barómetro del Talento 2026 de ManpowerGroup

Las empresas están comenzando a reconocer esta realidad y a orientar esfuerzos hacia la formación, acompañamiento y redefinición del rol de estos perfiles. Sin embargo, el reto no es solo formativo, sino también estructural: es necesario alinear incentivos, expectativas y carga de trabajo para permitir que el mando intermedio pueda ejercer este rol de manera efectiva.

En definitiva, el liderazgo operativo se configura como una de las principales palancas para abordar los problemas de compromiso, rotación y absentismo. Su impacto no es indirecto, sino inmediato y determinante.



5 Evolución hacia modelos centrados en la experiencia del empleado

Ante las limitaciones estructurales de la actividad, las empresas están desplazando progresivamente su enfoque hacia la mejora de la experiencia del empleado como vía para reforzar el compromiso y la fidelización. Este cambio responde a una lógica clara: cuando no es posible transformar radicalmente las condiciones del trabajo, es necesario intervenir en la calidad de la experiencia que rodea a ese trabajo.

La experiencia del empleado se construye a partir de múltiples elementos que, en conjunto, configuran la percepción que la persona tiene de su relación con la organización. Esto incluye tanto factores tangibles (instalaciones, ergonomía o herramientas), como intangibles (ambiente, reconocimiento, relaciones o cultura).

En el ámbito físico, se observa una tendencia a mejorar los entornos de trabajo para hacerlos más seguros, cómodos y funcionales. Estas mejoras, aunque pueden parecer operativas, tienen un impacto directo en la percepción del trabajo y en la reducción del desgaste.

En paralelo, las empresas están incorporando programas orientados al bienestar, tanto en su dimensión física como emocional. El objetivo no es únicamente reducir riesgos, sino generar una percepción de cuidado y atención hacia el trabajador. Esto contribuye a reforzar el vínculo y a mejorar la predisposición hacia la organización.

El 21,6% de las empresas situaba la formación y la promoción interna como su principal medida para atraer y fidelizar talento en 2025 (frente al 18% en 2024), tal y como muestra la segunda edición de “El gran libro de la Supply Chain” del Centro Español de Logística y ManpowerGroup (2025).

Otro elemento relevante es el reconocimiento. En entornos donde el trabajo puede ser percibido como rutinario o poco visible, la valorización del esfuerzo adquiere un papel fundamental. Generar mecanismos que hagan visible la contribución individual o colectiva se convierte en una herramienta clave para mejorar el compromiso.

La comunicación interna también experimenta una evolución. Se busca establecer canales más directos, frecuentes y bidireccionales que permitan al trabajador sentirse escuchado y participe. Este aspecto es especialmente importante en colectivos operativos, donde tradicionalmente la comunicación ha sido más descendente que participativa.

Todas estas iniciativas comparten un elemento común: no pueden entenderse como acciones aisladas. Su efectividad depende de su coherencia y continuidad en el tiempo. La experiencia del empleado no se construye a través de acciones puntuales, sino mediante una propuesta consistente que se percibe en el día a día.

6 Prevención frente a reactividad

Uno de los cambios más relevantes en la gestión del talento en la actividad logística es el tránsito desde enfoques reactivos hacia planteamientos preventivos. Tradicionalmente, la intervención se producía cuando el problema ya se había materializado: una baja, una salida voluntaria o una caída del rendimiento.

Sin embargo, este enfoque ha demostrado ser limitado, ya que actúa sobre la consecuencia y no sobre la causa. En respuesta, las organizaciones están empezando a desarrollar mecanismos que permitan anticipar situaciones de riesgo antes de que se traduzcan en problemas visibles.

La prevención implica un cambio de mentalidad. Supone asumir que fenómenos como el absentismo o la rotación no ocurren de forma repentina, sino que son el resultado de procesos que evolucionan en el tiempo. Identificar estos procesos en fases tempranas permite intervenir de forma más eficaz y con menor coste organizativo.

En este contexto, cobra especial relevancia la consideración de los riesgos psicosociales, entendidos como aquellos factores relacionados con la organización del trabajo, las condiciones laborales y las relaciones interpersonales que pueden afectar negativamente al bienestar psicológico y emocional de los trabajadores. Aspectos como la carga de trabajo, la presión por los tiempos, la falta de autonomía, los turnos rotativos o la percepción de reconocimiento influyen directamente en el nivel de estrés, la motivación y, en última instancia, en la propensión al absentismo.

Una evaluación adecuada y sistemática de estos riesgos psicosociales permite identificar focos de tensión antes de que deriven en problemas de salud o desvinculación. Esta evaluación no debe entenderse como un ejercicio puntual, sino como un proceso continuo que combina herramientas formales (encuestas de clima, evaluaciones específicas) con la observación cualitativa del día a día.

Uno de los elementos clave en este enfoque es el seguimiento continuo del clima laboral y del estado de los equipos. Esto no se limita a herramientas formales, sino que requiere una observación constante y una relación cercana entre mandos y trabajadores. En este sentido, los mandos intermedios desempeñan un papel fundamental como detectores tempranos de posibles riesgos psicosociales.

La detección de señales débiles (cambios en el comportamiento, pérdida de motivación, tensiones en el equipo o síntomas de fatiga emocional) se convierte en una capacidad crítica. Estas señales, si se interpretan correctamente, permiten anticipar situaciones de riesgo y actuar antes de que se consoliden, reduciendo así la probabilidad de bajas laborales o abandono.

Asimismo, el proceso de incorporación adquiere una mayor relevancia. Los primeros momentos en la organización son determinantes para la construcción del vínculo. Acompañar adecuadamente esta fase, prestando atención también a la integración emocional y social de la persona, reduce el abandono temprano y mejora la adaptación al entorno de trabajo.

En conjunto, la prevención transforma la gestión del talento en un proceso continuo, donde el objetivo no es reaccionar, sino mantener el equilibrio organizativo de forma sostenida. Integrar la evaluación de riesgos psicosociales dentro de este enfoque permite no solo mejorar el bienestar de los equipos, sino también actuar de manera eficaz sobre una de las principales causas estructurales del absentismo en la actividad logística.



7 Limitaciones del contexto normativo

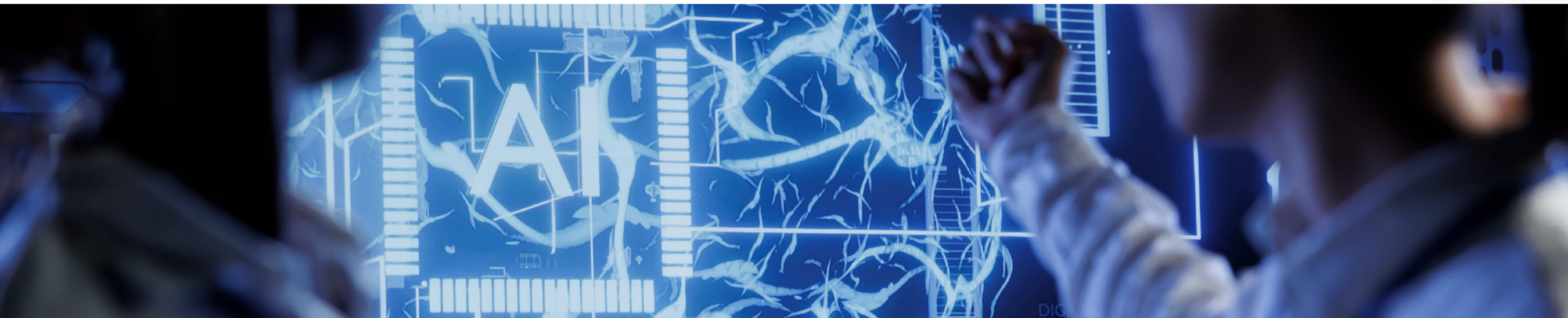
Las compañías identifican restricciones crecientes en aspectos como la desvinculación de empleados en determinadas situaciones, la gestión de permisos y ausencias retribuidas o la aplicación de incentivos vinculados a la asistencia. Estas limitaciones reducen la capacidad de actuar directamente sobre determinados comportamientos.

Este contexto obliga a replantear las estrategias. Las soluciones basadas en el control o en la penalización pierden peso, mientras que las basadas en la motivación, el compromiso y la cultura adquieren mayor relevancia. La gestión del talento se desplaza así hacia un terreno menos normativo y más organizativo.

Al mismo tiempo, la normativa puede influir en los comportamientos individuales, estableciendo incentivos o marcos de actuación que, en determinados casos, pueden ser utilizados de forma estratégica por los trabajadores. Esto introduce un nivel adicional de complejidad en la gestión.

En definitiva, adaptarse a este entorno requiere desarrollar enfoques más sofisticados y menos dependientes de herramientas tradicionales.





BLOQUE II

Tecnología e inteligencia artificial: potencial y retos

La tecnología se configura como un elemento clave en la transformación de la actividad logística, tanto en el ámbito operativo como en la gestión del talento. Sin embargo, su papel no debe interpretarse únicamente en términos de modernización o eficiencia, sino como un vector estructural de cambio que está redefiniendo la forma en que se organiza el trabajo, se toman decisiones y se configura la relación entre personas y organización.

En el contexto actual, marcado por la escasez de talento, la presión sobre los costes y la creciente complejidad operativa, la tecnología emerge como una pieza crítica para sostener el modelo. No obstante, su desarrollo no es homogéneo ni lineal. Coexisten organizaciones con altos niveles de automatización e integración digital junto a otras que todavía operan bajo modelos intensivos en mano de obra y con un uso limitado de herramientas avanzadas. Esta heterogeneidad genera distintas velocidades de transformación dentro de la propia actividad.

Más allá de su aplicación directa, la tecnología está introduciendo un cambio de paradigma en la manera de entender la actividad logística. La posibilidad de automatizar procesos, analizar grandes volúmenes de datos o anticipar comportamientos está desplazando el modelo desde una lógica reactiva hacia una lógica más predictiva y adaptativa. Este cambio tiene implicaciones profundas no solo en la eficiencia operativa, sino en la configuración de los roles, en la toma de decisiones y en las competencias necesarias dentro de la organización.

Al mismo tiempo, la incorporación de tecnología no es neutra desde el punto de vista organizativo. Supone un proceso de transformación que requiere inversión, rediseño de procesos y, sobre todo, adaptación cultural. Las organizaciones no solo deben incorporar herramientas, sino también desarrollar la capacidad de utilizarlas de forma efectiva, lo que implica nuevas habilidades, nuevos perfiles profesionales y una evolución en los modelos de liderazgo.

En este sentido, uno de los principales desafíos no reside en la disponibilidad de tecnología, sino en su integración dentro del modelo operativo y en su alineación con la estrategia de personas.

La tecnología puede mejorar procesos, pero no sustituye la necesidad de gestionar el compromiso, la motivación o la experiencia del empleado. Existe, por tanto, un equilibrio delicado entre aprovechar su potencial y evitar que su uso genere efectos contraproducentes en términos de clima laboral o percepción de control.

Por otro lado, la tecnología introduce nuevas expectativas tanto en las empresas como en los propios trabajadores. Desde el punto de vista organizativo, se espera que contribuya a resolver parte de las tensiones derivadas de la escasez de talento y del absentismo. Desde el punto de vista de los empleados, puede representar tanto una oportunidad, al mejorar las condiciones de trabajo o reducir tareas repetitivas, como una fuente de incertidumbre, especialmente cuando implica cambios en los roles o en las exigencias de competencia.

En definitiva, la tecnología debe entenderse como un habilitador estratégico que permite a la actividad avanzar hacia modelos más eficientes, más flexibles y potencialmente más sostenibles, pero que, al mismo tiempo, introduce nuevos retos que deben ser gestionados de forma

consciente. Su verdadero impacto no dependerá únicamente de su despliegue, sino de la capacidad de las organizaciones para integrarla dentro de un modelo coherente que combine innovación, eficiencia operativa y una gestión del talento centrada en las personas.

Este equilibrio resulta fundamental: la innovación tecnológica debe contribuir no solo a mejorar procesos, sino también a reforzar la sostenibilidad del modelo laboral, evitando generar nuevas fricciones o amplificar las ya existentes. Solo desde esta integración será posible aprovechar plenamente el potencial transformador de la tecnología en la actividad logística.

8 Automatización operativa

En el ámbito operativo, la automatización es donde la tecnología ha alcanzado mayor grado de desarrollo dentro de la actividad logística. La introducción de sistemas automatizados, desde soluciones de gestión de almacenes hasta procesos robotizados o herramientas de optimización, está permitiendo transformar de forma progresiva la ejecución del trabajo.

El primer impacto evidente se produce en términos de eficiencia. La automatización reduce tiempos, minimiza errores y mejora la trazabilidad de los procesos. Esto permite a las organizaciones responder con mayor rapidez y precisión a las exigencias del mercado, especialmente en entornos donde los volúmenes de actividad son elevados y la presión por el cumplimiento de plazos es constante.

Sin embargo, el impacto más relevante no es únicamente productivo, sino cualitativo. La automatización está modificando la naturaleza del trabajo dentro de las operaciones logísticas. La reducción de tareas manuales, repetitivas o de bajo valor añadido no elimina la necesidad de personas, pero sí transforma su función. El trabajador deja de ser un ejecutor directo para asumir un papel más vinculado al control, la supervisión o la interacción con sistemas

Este cambio tiene implicaciones importantes en varios niveles. Por un lado, contribuye a reducir el desgaste físico asociado a determinadas tareas, lo que puede tener un efecto positivo en la salud laboral y en la reducción de bajas vinculadas a esfuerzo o repetitividad. Por otro, puede mejorar la percepción del trabajo, haciéndolo más atractivo en la medida en que se aleja de actividades puramente mecánicas.

No obstante, esta transformación también introduce retos. La automatización exige una adaptación de los perfiles, tanto en términos de formación como de capacidad de interacción con sistemas tecnológicos. Esto genera la necesidad de procesos de reskilling y upskilling, especialmente en colectivos que tradicionalmente no han requerido competencias digitales avanzadas.

Asimismo, la automatización no es homogénea en todos los entornos. Existen diferencias significativas según el tipo de actividad, el volumen de inversión o la complejidad de las operaciones. Esto genera una actividad con distintos niveles de madurez tecnológica, donde conviven modelos altamente automatizados con otros todavía muy intensivos en mano de obra.

En conjunto, la automatización operativa representa una oportunidad clara para mejorar tanto la eficiencia como las condiciones de trabajo, pero su impacto dependerá de la capacidad de las organizaciones para integrarla de forma coherente dentro de su modelo productivo y de gestión de personas.

Una de cada cinco empresas invierte en automatización también como herramienta para atraer y fidelizar talento, según se recoge en “El gran libro de la Supply Chain. Una actividad en movimiento” del Centro Español de Logística y ManpowerGroup (2025).

9 Gestión de personas y datos

En el ámbito de la gestión de personas, la incorporación de tecnología avanza de manera más progresiva, aunque con un potencial significativo. A diferencia del entorno operativo, donde los beneficios son tangibles e inmediatos, en recursos humanos el impacto depende en mayor medida de la capacidad analítica de la organización.

Las empresas están comenzando a utilizar herramientas de análisis de datos para obtener una visión más precisa del comportamiento de sus plantillas. Esto incluye el seguimiento de indicadores de absentismo, la identificación de patrones de rotación, el análisis de productividad o la detección de posibles factores de riesgo.

El valor de estas herramientas reside en su capacidad para pasar de una gestión basada en la intuición a una gestión basada en evidencia. La disponibilidad de datos permite comprender mejor la realidad interna de la organización y tomar decisiones más informadas. Por ejemplo, identificar correlaciones entre determinadas condiciones de trabajo y niveles de absentismo o detectar diferencias entre centros, turnos o equipos.

Además, la inteligencia artificial introduce capacidades predictivas que, en teoría, permiten anticipar situaciones antes de que se produzcan. Esto abre la puerta a modelos de gestión más proactivos, alineados con el enfoque preventivo que la actividad está tratando de desarrollar.

En paralelo, se está produciendo una automatización creciente de los procesos administrativos y de selección. Herramientas de cribado automático, sistemas de gestión de candidaturas o plataformas de onboarding permiten reducir tiempos y mejorar la eficiencia en procesos tradicionalmente intensivos en recursos.

Sin embargo, el principal reto no reside en la disponibilidad de datos ni en la automatización de procesos, sino en la capacidad de interpretar y utilizar esa información de forma efectiva. Muchas organizaciones disponen de datos, pero no de los perfiles o las competencias necesarias para extraer valor de ellos.

Esto introduce una necesidad clara de transformación dentro de las funciones de recursos humanos, que deben evolucionar hacia modelos más analíticos y estratégicos.

La incorporación de perfiles híbridos, capaces de combinar conocimiento de negocio con capacidades de análisis de datos, se convierte en un elemento clave para aprovechar el potencial de la tecnología.

Al mismo tiempo, es necesario evitar una dependencia excesiva de los datos como sustituto del criterio humano. La gestión de personas sigue requiriendo contexto, interpretación y sensibilidad, elementos que no pueden ser completamente automatizados.

Principales áreas de retorno de la inversión en IA



10 Riesgos asociados

La incorporación de tecnología en la gestión del trabajo y de las personas no está exenta de riesgos. Uno de los principales desafíos es el equilibrio entre eficiencia y percepción por parte de los empleados.

El uso intensivo de herramientas de seguimiento, medición o análisis puede ser percibido como un mecanismo de control excesivo. Cuando los trabajadores interpretan que están siendo monitorizados de forma constante, puede generarse una sensación de desconfianza o de presión que impacta negativamente en el clima laboral.

Este riesgo es especialmente relevante en entornos operativos, donde la autonomía es limitada y el margen de actuación individual es reducido. En estos casos, la introducción de tecnología debe gestionarse con especial cuidado para evitar que se convierta en un factor adicional de tensión.

Otro riesgo relevante es la posible deshumanización de la gestión. La automatización de procesos y la toma de decisiones basada en datos pueden reducir el contacto directo entre la organización y el empleado, debilitando la relación personal. En un sector y actividad donde el vínculo es ya frágil, este efecto puede resultar contraproducente.

Asimismo, la transformación tecnológica puede generar brechas internas entre trabajadores, especialmente en función de su capacidad de adaptación. Aquellos con menores competencias digitales pueden percibir la tecnología como una amenaza, lo que incrementa la resistencia al cambio.

Por último, existe el riesgo de sobreestimar el impacto de la tecnología como solución a problemas que son, en esencia, organizativos

o culturales. La automatización o el análisis de datos pueden mejorar procesos, pero no sustituyen la necesidad de abordar cuestiones como el liderazgo, el clima laboral o la experiencia del empleado.

Por todo ello, el equilibrio entre eficiencia y bienestar se convierte en un elemento crítico. La tecnología debe diseñarse e implementarse como un facilitador del trabajo y no como un mecanismo de presión o sustitución de la relación humana.





CONCLUSIONES

Hacia un modelo de sostenibilidad del talento

1. **La actividad logística afronta una transformación estructural del talento.** Los problemas de escasez, absentismo y rotación no responden a ciclos temporales, sino a un cambio profundo en la relación entre el mercado laboral y el modelo logístico, que exige replanteamientos de fondo.
2. **La sostenibilidad del crecimiento está condicionada por la disponibilidad real de personas.** El talento se ha convertido en el principal factor limitante del desarrollo de la actividad, desplazando el foco desde la eficiencia operativa hacia la capacidad de construir plantillas estables.
3. **El absentismo es un reflejo del desajuste organizativo.** Más allá de su impacto operativo, debe interpretarse como un indicador de desequilibrio entre exigencias del trabajo, condiciones laborales y expectativas de los empleados.
4. **El compromiso ya no es implícito, debe construirse.** Las organizaciones deben generar activamente entornos que favorezcan la vinculación, integrando liderazgo, cultura, condiciones de trabajo y reconocimiento en una propuesta coherente.
5. **La gestión del talento evoluciona hacia modelos preventivos.** El enfoque pasa de reaccionar ante problemas a anticiparlos, mediante una mayor proximidad al empleado y una comprensión más profunda de los factores de desgaste.
6. **Los mandos intermedios son una palanca crítica de transformación.** Su capacidad para gestionar personas, más allá de tareas, resulta determinante para mejorar la experiencia del empleado y reducir tensiones como el absentismo o la rotación.
7. **La tecnología es un habilitador, pero no una solución autónoma.** Su valor reside en mejorar procesos y aportar información, pero no sustituye la necesidad de abordar cuestiones estructurales relacionadas con liderazgo, cultura y experiencia laboral.
8. **El futuro de la actividad logística depende del equilibrio entre eficiencia y experiencia humana.** La competitividad pasa por integrar innovación tecnológica con una gestión del talento centrada en las personas, capaz de redefinir el trabajo desde una doble lógica productiva y humana.

