



INFORME

Situación del empleo en el sector Hospitality en España (2026)

CONTENIDO

1. Radiografía del sector	1
2. Perfiles más demandados	6
3. Salarios y presión retributiva	8
4. Absentismo y rotación	10
5. Escasez de talento	11
6. Consejos prácticos para atraer y fidelizar talento en Hospitality	14
7. Conclusiones y hoja de ruta estratégica	16



1. RADIOGRAFÍA DEL SECTOR

1.1 PESO DEL TURISMO, HOSTELERÍA Y EVENTOS EN EL EMPLEO

El sector **Hospitality**, compuesto por hostelería, turismo y eventos, se ha consolidado como uno de los grandes motores de la economía española y como una pieza estructural del empleo.

■ TURISMO

En 2025 el **turismo** alcanzó el **13% del PIB nacional**, aportando más de **218.000 millones de euros**. Esta cifra supuso un **crecimiento del 2,5% respecto al año anterior**. Pese a estos resultados, el incremento se quedó **0,4 puntos por debajo del previsto** por el Banco de España.

En cuanto al ámbito laboral, según datos de Exceltur, **el empleo turístico incrementó un 2,3%** en 2025, registrando **47.815 afiliados más** que el pasado año. Además, el **incremento salarial medio en convenio aumentó al 3,9%**, situándose muy por encima de la media de 3,4% del total de sectores.



Fuentes: INE, Exceltur.

España reafirmó su liderazgo mundial como **segunda potencia turística**, con **97 millones de llegadas internacionales** y un **gasto récord de € 135.000 millones** en 2025. El **gasto turístico alcanzó el máximo histórico de 135.000 millones de euros** y creció el doble que las llegadas (6,8%), en parte por la inflación.

Fuente: Exceltur

Por su parte, la hostelería sigue siendo uno de los pilares fundamentales de la economía española, representando el **5,6% del PIB nacional**, según datos del INE.

Sin embargo, en términos de salarios, su posición en el ranking baja hasta el puesto 9, con un 5,1% de la remuneración total del personal asalariado en el país (INE).

■ HOSTELERÍA

La **hostelería** (restauración y alojamiento) cerró 2025 con unas ventas superiores a los **166.000 millones de euros**, lo que supone una contribución al PIB nacional que asciende al **6,7%**, según datos de Hostelería de España. De este total, la **restauración** ha supuesto el **4,7%** y los **servicios de alojamiento** el **2%**.

El crecimiento medio de la cifra de negocios ha sido del **4,6%** (acumulado hasta noviembre de 2025), habiendo **duplicado su facturación desde 2021** y manteniendo máximos históricos, aunque con una rentabilidad media a la baja (**-0,7%** respecto a 2024). Las previsiones para 2026 apuntan a un **crecimiento del 3%**.

En materia de empleo, según la misma fuente, la tendencia ha sido positiva, registrando cifras récord de trabajadores: el sector registró una media de **1,87 millones de afiliados** a la Seguridad Social en 2025, un **2,2%** más que el año anterior, superando los **2 millones en los meses de verano**. Esto supone un aumento de más de **40.000 trabajadores** respecto a 2024.

De los 1,87 millones de afiliados, la restauración aportó cerca de 1,46 millones y el alojamiento alrededor de 400.000.



Fuentes: Hostelería de España.

La hostelería concentró el **7,6% del total de personas trabajadoras en España** en 2025 y ocupó el **cuarto lugar** entre las 21 actividades que componen la economía española.

Fuente: INE.

■ EVENTOS (MICE)

Según datos de la FEMP, el sector MICE generó **14.830 millones de euros** en 2025, un **3,7%** más que en 2024, lo que equivale a un **0,9% del PIB** anual español, y atrajo **10,67 millones** de viajeros. Las previsiones para 2026 apuntan a un volumen de negocio de alrededor de **15.350 millones de euros**, lo que supone un incremento del **3,5%** respecto a 2025.

En cuanto al perfil del turista profesional, según Turespaña, el **58%** ya ha visitado España en al menos 10 ocasiones, son **hombres** en un **65%** y provienen principalmente de **Alemania** (11,3%), **Francia** (10,6%), **Italia** (7,3%), **Reino Unido** (7,1%) y **Países Bajos** (5,8%).

En 2024, los turistas MICE generaron un gasto medio por viaje de **1.457 euros**, lo que se traduce a un gasto diario de **303 euros**, suponiendo un récord histórico.



Fuentes: Hostelería de España.

El viajero profesional **gasta en España hasta casi un 30 % más al día que el turista de ocio** y ha alcanzado máximos históricos de gasto en 2025.

Fuente: Turespaña .

1.2 ESTACIONALIDAD Y ZONAS MÁS TENSIONADAS

El empleo en hospitality en España sigue condicionado por una **doble tensión estructural**: **picos estacionales** muy concentrados y **alta dependencia de determinados territorios**.

TURISMO

Según datos de Turespaña, **entre junio y agosto de 2025**, el **empleo turístico** se mantuvo en torno a los **3 millones de afiliados**, con una media aproximada de 2,97 millones de trabajadores y un crecimiento interanual medio cercano al **2,5%**. En esos tres meses, el sector sumó casi **215.000 afiliaciones más que en el mismo periodo de 2024**.

En cuanto a las **diferencias territoriales**, vemos que las islas (Baleares y Canarias), Andalucía y Cataluña concentran aproximadamente el **74%** del empleo turístico nacional, según datos de la EPA.

Comunidad Autónoma	Personal empleado (2025)	Comunidad Autónoma	Personal empleado en Turismo (jun25-ago25)
Total Nacional	3.050.046	Total Nacional	961.583
01 Andalucía	499.555	04 Balears, Illes	227.240
02 Aragón	48.198	05 Canarias	175.537
03 Asturias, Principado de	34.045	01 Andalucía	160.651
04 Balears, Illes	499.686	09 Cataluña	151.199
05 Canarias	715.519	10 Comunitat Valenciana	64.188
06 Cantabria	27.390	13 Madrid, Comunidad de	50.343
07 Castilla y León	80.673	12 Galicia	27.734
08 Castilla - La Mancha	38.239	07 Castilla y León	21.693
09 Cataluña	461.301	16 País Vasco	14.960
10 Comunitat Valenciana	215.119	02 Aragón	13.504
11 Extremadura	27.514	03 Asturias, Principado de	10.605
12 Galicia	86.593	08 Castilla - La Mancha	10.135
13 Madrid, Comunidad de	200.989	06 Cantabria	9.870
14 Murcia, Región de	26.348	14 Murcia, Región de	9.870
15 Navarra, Comunidad Foral de	18.171	11 Extremadura	7.367
16 País Vasco	56.758	15 Navarra, Comunidad Foral de	4.904
17 Rioja, La	10.350	17 Rioja, La	2.807
18 Ceuta	1.828	18 Ceuta	471
19 Melilla	1.765	19 Melilla	452

Fuente: Elaboración propia a través de datos de la EPA.

Fuente: Elaboración propia a través de datos de la EPA.

1. Concentración estival extrema:

- **Baleares** (227.240) y **Canarias** (175.537) lideran con diferencia, concentrando casi el **43% del empleo turístico estival nacional** (961.583 personas).
- **Andalucía** y **Cataluña** siguen como polos importantes, con 160.651 y 151.199 empleados respectivamente.

2. Desestacionalización relativa en grandes ciudades:

- **Madrid** (50.343) y **Comunidad Valenciana** (64.188) mantienen **cifras estables de empleo turístico en verano**, mostrando menor dependencia estacional que las islas.

3. Territorios con baja exposición estival:

- **País Vasco, Aragón, Asturias, Castilla-La Mancha, Galicia y La Rioja** tienen menos de 15.000 empleados en turismo en el periodo estival, evidenciando **menor presión laboral y menor dependencia del pico de verano**.

■ HOSTELERÍA

El **empleo hostelero** refleja el mismo patrón estacional, con una **desviación de unas 130.000 personas adicionales en los meses pico** de 2025 frente a la media anual, como indican datos de afiliación del Ministerio de Trabajo. En específico, la **restauración** superó **1,5M de afiliados entre mayo y julio**, y el **conjunto del sector** superó los **2M** en agosto.

La distribución territorial del empleo hostelero muestra una clara concentración en los principales polos turísticos y urbanos. **Andalucía** lidera la ocupación del sector, con el **19,8%** del total nacional, seguida de **Cataluña** (14,7%), **Madrid** (13,7%), **Comunitat Valenciana** (11,1%) y **Canarias** (10,5%), según datos del INE. En conjunto, estas cinco comunidades concentran cerca del **70%** del empleo hostelero en España, lo que evidencia una fuerte dependencia territorial del sector.

Además, **la especialización varía por actividad**: en **restauración**, los mayores volúmenes de empleo se concentran en Andalucía, Madrid y Cataluña, mientras que Canarias destaca especialmente en el segmento de **alojamiento**.

130.000

Personas adicionales
contratadas en verano

1,5 M

Afiliados entre mayo y
julio en restauración

19,8%

De la ocupación del
sector se concentra en
Andalucía

70%

De la ocupación del
sector se concentra en 5
CCAA

Fuentes: Datos de afiliación del Ministerio de Trabajo. INE.



EVENTOS (MICE)

El mercado **MICE** en España muestra una **alta concentración urbana**: según el análisis de Tourspain, entre 2023 y 2025, **Barcelona** lideró claramente como destino de reuniones, con una cuota del 37,7% de los viajeros analizados. Le siguieron **Madrid** (11,3%) y **Valencia** (7,6%), mientras que **Bilbao** y **Sevilla** tuvieron un peso menor. Aun así, el bloque de **"resto de destinos"** representa un **36,3%**, lo que indica **margen de diversificación territorial** más allá de los grandes hubs.

Ciudad / destino	Cuota
Barcelona	37,70%
Madrid	11,30%
Valencia	7,60%
Bilbao	4,60%
Sevilla	2,60%
Resto	36,30%

Fuente: Tourspain

LLEGADAS DE TURISTAS POR MES (2023-2025)



Fuente: Tourspain

Respecto al sector MICE, **el turismo de ocio presenta un patrón más homogéneo** y sostenido, con un **pico moderado en los meses de verano** (julio-agosto), alcanzando valores cercanos al 12-13% del total. Por su parte, **el turismo MICE tiene un patrón mucho más irregular**, con **picos destacados en marzo, mayo y octubre**, lo que refleja la concentración de congresos, reuniones e incentivos en fechas estratégicas fuera del verano.

Esto confirma que **el sector MICE actúa como desestacionalizador del turismo**, aportando flujo de visitantes en meses en que la demanda de ocio es menor, y que su impacto está ligado a la planificación de eventos corporativos y profesionales.

2. PERFILES MÁS DEMANDADOS

El mercado laboral en Hospitality se caracteriza por la **alta demanda de perfiles**, la **escasez de talento** y la **estacionalidad marcada**, con una demanda diferenciada de perfiles profesionales según la **rama** y el **tipo de servicio**.

Los distintos subsectores (hostelería, alojamiento, restauración y MICE) requieren **competencias específicas** y **flexibilidad operativa**. Además, la **creciente complejidad** del sector y la **digitalización** parcial de procesos incrementan la **necesidad de talento cualificado** capaz de adaptarse a entornos cambiantes y a exigencias tanto de calidad como de experiencia del cliente.

2.1 PUESTOS MÁS DEMANDADOS

■ TURISMO

El sector turístico general mantiene un **flujo elevado de actividad durante todo el año**, pero con **picos marcados** en verano, Navidad y Semana Santa, lo que genera una demanda específica de perfiles capaces de atender a visitantes nacionales e internacionales. La estacionalidad y la diversidad de servicios implican que los puestos más solicitados combinan **habilidades operativas**, **atención al cliente** y **competencias multilingües**.

Puestos más demandados:

- Agentes de viaje y atención al cliente turístico.
- Guías turísticos y acompañantes de grupos.
- Recepcionistas y personal de información turística.
- Personal de transporte turístico (autobuses, transfers, excursiones).
- Coordinadores de tours y actividades recreativas.
- Personal de soporte en oficinas de turismo y centros de información.

■ HOSTELERÍA

La hostelería es el núcleo operativo del sector Hospitality, donde la **estacionalidad** es especialmente pronunciada. La demanda de empleo se concentra en **verano** y **periodos de mayor afluencia**, con necesidades de **flexibilidad**, **experiencia** y **orientación al cliente** tanto en restauración como en alojamiento.

Puestos más demandados:

- Camareros y personal de sala.
- Cocineros y ayudantes de cocina.
- Recepcionistas y conserjes de hotel.
- Personal de limpieza y mantenimiento de alojamientos.
- Supervisores y jefes de sala.
- Coordinadores de reservas y atención al cliente multilingüe.
- Personal de banquetes y catering en hoteles y eventos.

Los **camareros** y **cocineros** se encuentran entre las 4 ocupaciones más difíciles de cubrir en España, junto a conductores de camión y albañiles.

Fuente: SEPE.

■ EVENTOS (MICE)

El segmento MICE tiene un patrón laboral diferente al turismo vacacional, con **picos de actividad asociados a la planificación de congresos, incentivos y eventos corporativos**, que se concentran en **primavera y otoño**. La demanda se orienta hacia **perfiles especializados y estratégicos**, capaces de **gestionar logística, coordinación y experiencia de clientes profesionales**.

Puestos más demandados:

- Azafatos/as de eventos y personal de atención y registro de participantes.
- Coordinadores y organizadores de eventos y congresos.
- Responsables de logística y producción de eventos.
- Especialistas en marketing y ventas corporativas.
- Técnicos audiovisuales y de iluminación para eventos.
- Personal de protocolo y relaciones institucionales.
- Coordinadores de catering y servicios complementarios en eventos.

El 42,9% de los trabajadores del sector no supera la educación obligatoria, frente al 32,3% de media del resto de sectores. La falta de cualificación es el **principal cuello de botella** para acceder a los perfiles emergentes.
Fuente: Observatorio de la Formación Profesional.

2.2 PUESTOS EN AUGE

La **transformación digital** y los **nuevos modelos de negocio** están impulsando una segunda categoría de perfiles especializados que crecen con fuerza y que ya compiten en remuneración con sectores tecnológicos:

Perfil en auge en 2026	Por qué crece
Revenue Manager	Optimización dinámica de precios y canales en hoteles, restaurantes y eventos.
Responsable de experiencia de cliente	Diferenciación frente al competidor en un sector cada vez más maduro.
Perfiles digitales (e-commerce, CRM, redes)	Captación directa y fidelización; reducción de la dependencia de OTAs.
Especialistas en sostenibilidad y ESG	Exigencias regulatorias, demanda del cliente y acceso a fondos europeos.
Camarero/a con idiomas y cocinero/a con formación técnica	Las empresas buscan especialización e idiomas para ofrecer el mejor servicio a una clientela cada vez más internacional.
Responsable de eventos / MICE	Crecimiento sostenido del turismo de congresos y reuniones corporativas.

3. SALARIOS Y PRESIÓN RETRIBUTIVA

Los salarios del sector han subido de forma significativa en los últimos años, pero parten de niveles bajos y siguen sin cerrar la brecha con otros sectores que compiten por el mismo talento.

En 2025, **el salario medio mensual en hostelería fue de alrededor de 1.512€ brutos**, cifra que se sitúa más de un **35% por debajo del salario medio nacional** de 2.345€ brutos mensuales, según datos de la Encuesta Trimestral de Coste Laboral del INE.

La contratación y la estructura salarial también evidencian que **muchos trabajadores del sector no tienen formación superior**, lo que **limita aún más las bandas salariales** disponibles. Por ejemplo, según normativa de **convenios colectivos**, los niveles básicos de hostelería (**camarero, ayudante**) rondan salarios base brutos que en 2025 oscilan aproximadamente entre los **1.119€ y 1.476€** mensuales, dependiendo del puesto y la categoría, sin incluir pluses por festivos, nocturnidad o responsabilidad.

La banda de salarios en el sector suele estar **por debajo de los 40.000€ brutos anuales incluso para perfiles considerados “mejor remunerados”** dentro de hostelería y turismo (como sommeliers, coordinadores de eventos o chefs especializados), situándose muchas posiciones clave por debajo de esa cota salarial anual.



Fuente: Consejería de Empleo, Empresa y Trabajo Autónomo

3.1 COMPARATIVA POR PUESTO

Puesto	Salario medio €/mes
Ayudante de cocina	1.140 – 1.360
Cocinero/a	1.285 – 1.640
Jefe/a de partida	1.430 – 1.860
Sous chef	1.640 – 2.145
Jefe/a de cocina	2.000 – 2.715
Chef ejecutivo	2.500 – 3.930
Camarero/a	1.250 – 1.600
Ayudante de camarero	1.100
Jefe/a de sala / maitre	1.750 – 2.500
Encargado de sala	2.600
Gerente de restaurante	1.750 – 2.500
Recepcionista de hotel	1.200 – 1.900
Director/a de hotel	2.800
Coordinador de eventos	2.000 – 3.400
Director F&B (hotel)	1.600 – 3.000

Fuente: elaboración propia a través de datos del INE, BOE y LoomisPay.

Observamos que los salarios en hostelería siguen siendo bajos en los **puestos iniciales** (1.100 – 1.360 € para ayudantes de cocina, 1.100 € para ayudantes de camarero) si los comparamos con la media nacional. Esto **dificulta la atracción de perfiles que se inicien en el sector** y vean en este una opción profesional sostenible a largo plazo

Incluso los **puestos mejor remunerados del sector**, como chef ejecutivo, coordinador de eventos o director F&B, con salarios de entre 2.500 € y 3.900 €, **apenas alcanzan en muchas ocasiones la media de otros sectores**, lo que **limita la competitividad del sector para atraer talento cualificado**.

Esta brecha salarial explica también la **elevada rotación** y la **dificultad de fidelizar perfiles especializados**, que a menudo optan por sectores con mejores condiciones económicas y mayores oportunidades de crecimiento.

El salario base de un **camarero, una de las 4 profesiones más difíciles de cubrir** del mercado laboral en general, **apenas está por encima del SMI**. Este supone uno de los principales motivos de fuga de talento a otros sectores como la logística, el comercio u otros sectores con mejor balance esfuerzo físico-retribución.
Fuente: INE.



4. ABSENTISMO Y ROTACIÓN

El sector Hospitality presenta uno de los **perfiles de rotación más altos de la economía española** y un absentismo significativamente por encima de la media nacional.



Fuentes: Análisis de Ivie y Umivale Activa basado en datos de Eurostat. FOS Consulting.

El **absentismo** en hospitality (**6,3%**) es **ligeramente superior a la tasa general de España (4,5%)**, aunque **el crecimiento relativo desde 2018 es algo menor que el promedio nacional (46,5% vs 73%)**. Esto sugiere que si bien en términos relativos el absentismo ha crecido más en otros sectores, la tasa absoluta en hostelería sigue siendo más alta, lo que **agrava los retos operativos** del sector en nuestro país.

El sector hospitality presenta una **rotación** laboral extremadamente alta, con una tasa que según FOS Consulting alcanza el **63,8%** en 2025, **la más elevada de todos los sectores económicos** en España.

Además, según Prostay, diversos informes sectoriales señalan que en determinados segmentos hoteleros las tasas de rotación pueden oscilar **entre el 70% y el 80%** anual, e incluso hay casos concretos en los que se registran tasas de **hasta el 160%**, lo que refleja salidas y entradas constantes de personal a lo largo del año. Este fenómeno es especialmente frecuente en departamentos como housekeeping, cocina o recepción nocturna, que sufren no solo temporadas altas y bajas sino también una elevada movilidad de la plantilla.

En comparación, **la rotación media en España se sitúa en 24,1%**, según datos de Naited, lo que pone de relieve que la hostelería supera ampliamente la movilidad laboral del resto de sectores. Esta diferencia estructural se explica por la combinación de diversos factores:

- **Salarios** poco competitivos
- Jornadas **físicamente exigentes**
- **Turnos partidos**
- **Estacionalidad**
- Escasas oportunidades de **progresión profesional**

Estos factores que **incrementan la salida voluntaria** y **dificultan la fidelización de talento**. Como consecuencia, muchas empresas deben asumir **costes adicionales por selección y formación continua**, además de enfrentar **retos operativos y de calidad de servicio** derivados de la alta rotación.

2 de cada 3 empleados del sector cambian de trabajo en un año, obligando a los empleadores a reestructurar sus procesos de selección, contratación y retención de talento para poder operar con normalidad.

Fuente: FOS Consulting.

5. ESCASEZ DE TALENTO

La escasez de talento se ha convertido en **el principal cuello de botella** estructural del Hospitality español. No se trata ya de un problema estacional o puntual: el sector encara cada nueva temporada con miles de vacantes sin cubrir, incluso en negocios que cumplen el convenio y ofrecen estabilidad.

100.000

Vacantes sin cubrir en el verano de 2025

42,9%

Del sector no supera la educación obligatoria

29%

De los afiliados son trabajadores extranjeros

300.000

Establecimientos en España sufren a menudo falta de personal.

Fuentes: Asociación de Hostelería de España. Observatorio de la Formación Profesional. Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones. II Barómetro sobre Hostelería (Cruzcampo y Cámara de Comercio de Sevilla).

La falta de personal se ha consolidado como uno de los principales desafíos de la hostelería española. Lejos de ser un fenómeno estacional, el sector afronta cada temporada con una elevada demanda de trabajadores que no logra cubrirse.

Durante el verano de 2025 quedaron sin cubrir alrededor de **100.000 vacantes**, una cifra que refleja la dificultad para atraer y retener talento. A ello se suma que el **42,9%** de los trabajadores del sector no supera la educación obligatoria, lo que **limita la disponibilidad de perfiles cualificados** para determinadas funciones. Además, **los trabajadores extranjeros desempeñan un papel cada vez más relevante**, representando ya el **29%** de los afiliados a la Seguridad Social en hostelería. En consecuencia, más de **300.000 establecimientos** reconocen sufrir dificultades recurrentes para encontrar personal.

5.1 FALTA DE RELEVO GENERACIONAL

La hostelería se enfrenta a un desafío cada vez más evidente: las nuevas generaciones no la perciben como una opción profesional atractiva a largo plazo. De hecho, **el 93% de los jóvenes considera que el sector debe mejorar sus condiciones laborales para resultar más atractivo**, según el II Barómetro sobre Hostelería, presentado por Cruzcampo y la Cámara de Comercio de Sevilla.



¿QUÉ RECLAMAN LOS JÓVENES?

Según la misma fuente, los jóvenes solicitan:

- **55%** pide **horarios** más previsibles y compatibles con la vida personal.
- **54%** considera prioritario mejorar los **salarios**.
- **39%** señala los **turnos partidos** como uno de los principales obstáculos para trabajar en el sector.

¿POR QUÉ LA HOSTELERÍA PIERDE ATRACTIVO FRENTE A OTROS SECTORES?

Los testimonios recogidos por la prensa especializada muestran una realidad cada vez más habitual: empresas que ofrecen jornada completa, dos días de descanso y salario según convenio siguen teniendo dificultades para encontrar candidatos, especialmente para cubrir fines de semana, festivos y horarios nocturnos.

Las **causas** son múltiples y convergentes:

- **Horarios incompatibles con la vida personal:** Los turnos partidos, la nocturnidad y el trabajo en fines de semana y festivos chocan con las prioridades de las nuevas generaciones, que valoran cada vez más la conciliación y el equilibrio entre vida personal y profesional.
- **Esfuerzo físico y ritmo intenso:** La hostelería compite con sectores como la logística o el comercio, que en muchos casos ofrecen salarios similares con una menor exigencia física y emocional.
- **Percepción de baja proyección profesional:** Muchos jóvenes consideran que existen pocas oportunidades de crecimiento, escasos planes de carrera estructurados y una inversión insuficiente en formación y desarrollo profesional. El **41%** percibe pocas oportunidades de desarrollar una carrera profesional.
- **Imagen deteriorada del sector:** Años de mensajes asociados a precariedad, largas jornadas y dificultades de conciliación han debilitado el atractivo de la profesión y reducido el número de nuevas vocaciones. El **40%** considera que la hostelería tiene una imagen y prestigio inferiores a otros sectores.

La decisión de no incorporarse a la hostelería también está relacionada con factores emocionales y de liderazgo. Según indican los datos del II Barómetro sobre Hostelería:

- **50%** denuncia **elevados niveles de estrés y presión laboral**.
- **32%** considera que **el trabajo realizado no se valora** suficientemente.
- **22%** echa en falta un mayor **acompañamiento emocional** por parte de sus responsables.

5.2 VIVIENDA Y MOVILIDAD COMO BARRERAS DE CONTRATACIÓN

Una de las transformaciones más relevantes de los últimos años es la **consolidación de la crisis de vivienda como factor laboral de primer orden**. En **zonas turísticas tensionadas**, el **desajuste entre el salario del sector y el coste real del alquiler** hace materialmente imposible que un trabajador foráneo pueda incorporarse al puesto, por mucho que las condiciones del contrato sean adecuadas.

Los datos muestran una **presión creciente** en los principales polos turísticos españoles. Según CaixaBank Research, el precio de la vivienda en los municipios turísticos ha superado por primera vez los **3.300 €/m²**, situándose en máximos históricos. De hecho, **el precio en estas zonas es un 83% mayor que en los lugares no turísticos**.

Los principales afectados por esta situación sobre las **principales ciudades del país** (Barcelona, Madrid, Valencia o Sevilla), así como puntos turísticos como las **Islas Baleares** y **Canarias** y algunos puntos de **Andalucía**, como Málaga, Granada, Marbella, Estepona o Fuengirola, y del **norte de España** (San Sebastián o Santiago de Compostela).

UN PROBLEMA ESPECIALMENTE GRAVE PARA LA HOSTELERÍA

La situación afecta de forma directa a un sector que necesita incorporar **miles de trabajadores temporales y permanentes** cada año. **Muchos de estos profesionales deben desplazarse** a zonas costeras, islas o destinos turísticos donde el coste de la vivienda ha crecido mucho más rápido que los salarios.

A esta presión se suma la creciente **competencia entre el uso residencial y el turístico** de las viviendas. El Banco de España advierte de que, en algunas zonas de alta intensidad turística como Baleares, Canarias, Málaga o Alicante, **hasta el 50% del parque residencial potencial está destinado a usos turísticos** o en manos de no residentes, reduciendo significativamente la oferta disponible para trabajadores y residentes.

El resultado es un círculo vicioso: los destinos turísticos **generan más empleo**, pero al mismo tiempo **expulsan a parte de la fuerza laboral** por el elevado coste de vida. Esta realidad explica por qué cada vez más empresas hosteleras se ven obligadas a ofrecer alojamiento, ayudas al alquiler o incentivos de movilidad para cubrir sus vacantes, especialmente en campañas de verano y en territorios insulares. La vivienda se ha convertido así en uno de los principales factores que condicionan la capacidad de contratación del sector.

Si tenemos en cuenta, además, que el salario medio en hostelería es un 35% menor al del conjunto de sectores en España, **la brecha entre ingresos y coste de vida** convierte la vivienda y la movilidad en una barrera estructural para contratar y fidelizar talento para el sector Hospitality.

El **50%** de la vivienda en zonas turísticas está destinada a **usos turísticos**.
Fuente: Banco de España.

6. CONSEJOS PRÁCTICOS PARA ATRAER Y FIDELIZAR TALENTO EN HOSPITALITY

La crisis de talento del Hospitality no se resuelve con anuncios de empleo más visibles. Exige **repensar la propuesta de valor al empleado** y traducirla en **políticas tangibles**. A continuación, cinco palancas con impacto demostrado en atracción y retención.

6.1 TEAM BUILDING, FORMACIÓN Y PLANES DE CARRERA

Las plantillas más jóvenes valoran la perspectiva de crecimiento tanto o más que el salario inicial. Las organizaciones que combinan formación continua, mentorización y planes de carrera visibles reducen significativamente la rotación temprana, especialmente entre los empleados con menos de tres años de antigüedad, donde se concentra la mayor parte de las salidas voluntarias.

- **Itinerarios de carrera** documentados por categoría (camarero → jefe de rango → maître; ayudante de cocina → jefe de partida → segundo jefe).
- **Planes de formación** internos con certificación, acuerdos con escuelas de hostelería y formación dual.
- **Mentorización por parte de mandos intermedios**, una de las palancas con mayor impacto en engagement.
- **Actividades de equipo** regulares que refuercen pertenencia y cultura común: pueden incluir **scape rooms**, **urban tours**, **talleres de cocina en equipo**, **dinámicas durante comidas corporativas**, **talleres creativos** o **acciones solidarias** como la preparación de cestas de alimentos, donación de ropa o entrega de juguetes.

La demanda de este tipo de actividades se ha duplicado en los últimos años, lo que refleja que las empresas están apostando cada vez más por experiencias presenciales para **mejorar la cohesión, la comunicación y el compromiso de los equipos**. Desde nuestra división de [Synergie Academy](#), ayudamos a diseñar e impulsar este tipo de iniciativas, adaptándolas a las necesidades de cada organización.



6.2 FLEXIBILIDAD Y CONCILIACIÓN REALES

La conciliación es uno de los principales motivos de rechazo del sector entre jóvenes. Aunque la hostelería tiene restricciones operativas evidentes (presencialidad, horarios de servicio), existen palancas de flexibilidad infrautilizadas:

- **Cuadrantes estables y publicados con antelación**, el verdadero "lujo" para la plantilla operativa.
- **Eliminación o compensación específica de turnos partidos** donde la operativa lo permita.
- **Sistemas de auto-organización de turnos y plataformas** que permitan al empleado intercambiar turnos con compañeros.
- **Adaptación de jornada** en situaciones específicas (cuidado de menores, dependientes, estudios).
- **Compromiso real con la desconexión digital** fuera del turno.

6.3 PROGRAMAS DE BIENESTAR

Con un **sector entre los cinco de mayor incidencia de absentismo por incapacidad temporal**, los programas de bienestar dejan de ser un complemento para convertirse en una palanca operativa de primer orden. Las áreas de mayor retorno:

- **Ergonomía y prevención de trastornos musculoesqueléticos**, especialmente en camareros/as de pisos, cocina y sala.
- **Salud mental y prevención del burnout**, dada la presión asistencial constante y los picos de actividad.
- **Promoción de hábitos saludables** (alimentación, descanso, actividad física) y pausas activas.
- **Apoyo psicológico** accesible y confidencial para mandos intermedios y plantilla operativa.

6.4 ALOJAMIENTO Y AYUDAS DE DESPLAZAMIENTO

En zonas tensionadas por la crisis de vivienda, el alojamiento y la movilidad se han convertido en factor decisivo de contratación y permanencia. Las grandes cadenas ya han movido ficha y marcan el estándar del sector:

- **Inclusión del alojamiento en la oferta para temporeros** (modelo Iberostar, Barceló, Palladium).
- **Adquisición o arrendamiento de edificios destinados a vivienda de empleados** (modelo Meliá en Menorca, Puente Romano en Marbella).
- **Ayudas al alquiler o complementos de vivienda** en zonas con tensión habitacional alta.
- **Convenios con servicios de transporte o lanzaderas** para zonas con conectividad deficiente.
- **Pluses de manutención** reales y dignos en establecimientos con servicio de comidas.

6.5 AJUSTE SALARIAL: BENCHMARKING POR ZONA Y TEMPORADA

El convenio establece el mínimo, no el techo. Las empresas que mejor retienen talento ajustan su política retributiva con criterios de mercado, no solo de convenio:

- **Benchmarking salarial** por categoría, zona y temporada con datos reales del mercado local.
- **Complementos competitivos** en categorías críticas (cocina, recepción, mandos intermedios).
- **Política transparente de pluses** (nocturnidad, festivos, productividad, propinas) y horas extra.
- **Bonus de permanencia y de finalización** de temporada en fijos discontinuos.
- **Revisión retributiva periódica** alineada con la rotación real y los costes de sustitución.

7. CONCLUSIONES Y HOJA DE RUTA ESTRATÉGICA

El sector Hospitality en España encara 2026 desde una posición de **liderazgo turístico mundial** pero con un **mercado laboral en tensión estructural**. La capacidad de las empresas para **atraer y fidelizar talento** se ha convertido en el **verdadero factor diferencial** de competitividad.

8.1 RESUMEN EJECUTIVO DE LOS HALLAZGOS

01 Salarios poco competitivos.

El **salario bruto medio** mensual en España se sitúa en **2.345 €**, un máximo histórico. Sin embargo, la cifra en el sector Hospitality desciende hasta los **1.512 €**, situándose un **35% por debajo de la media nacional**. Esto repercute en gran medida en la capacidad del sector para atraer talento nuevo y fidelizar al talento existente.

02 Absentismo elevado y líder en rotación laboral.

La tasa de absentismo (**6,3%**) es muy superior a la tasa general de España (**4,5%**) y ha aumentado un **46,5%** desde 2018. La rotación es extremadamente alta (**63,8%**), **la más elevada de todos los sectores económicos en España**, lo que evidencia la necesidad de replantear la oferta de condiciones a los candidatos del sector para fidelizarlos y evitar la fuga de talento a otros sectores.

03 Escasez de talento: la principal preocupación para las empresas del sector.

Durante el verano de 2025 quedaron sin cubrir alrededor de **100.000 vacantes**, una cifra que refleja la dificultad para atraer y retener talento. Además, el **42,9%** de los trabajadores del sector **no supera la educación obligatoria**, lo que limita la disponibilidad de perfiles cualificados para determinadas funciones. En consecuencia, más de **300.000 establecimientos** reconocen sufrir dificultades recurrentes para encontrar personal.

04 Falta de relevo generacional: un sector que no consigue atraer talento joven

El **93%** de los jóvenes considera que el sector debe **mejorar sus condiciones laborales** para resultar más atractivo. El **55%** pide **horarios** que permitan conciliar mejor, el **54%** considera prioritario mejorar los **salarios**, el **41%** percibe pocas oportunidades de **desarrollo profesional** y el **39%** señala los **turnos partidos** como uno de los principales obstáculos para trabajar en el sector.

05 La situación de la vivienda en zonas tensionadas supone uno de los principales contratiempos para la captación del talento del sector

Con el **precio de la vivienda en máximos históricos** y un precio un **83% mayor en zonas turísticas** que en los lugares no turísticos, sumado a los salarios reducidos del sector, los candidatos del sector no pueden permitirse vivir en las zonas turísticas y principales ciudades, los puntos que más talento demandan.

8.2 HOJA DE RUTA ESTRATÉGICA PARA EMPLEADORES

PALANCA	MEDIDAS CLAVE	IMPACTO ESPERADO
Formación y carrera	Itinerarios documentados, formación dual, mentorización por mandos	Reducción de rotación temprana y absentismo
Flexibilidad real	Cuadrantes estables, intercambio de turnos, adaptación de jornada	Mayor atractivo para candidatos, especialmente para las nuevas generaciones y aquellas personas que necesiten conciliar
Alojamiento y movilidad	Alojamiento de temporada, ayudas al alquiler, lanzaderas	Acceso al talento en zonas tensionadas
Ajuste salarial	Benchmarking por zona y temporada, complementos, bonus de permanencia	Competir con sectores alternativos

Conclusión final: el sector Hospitality no se enfrenta a una crisis pasajera, sino a un **cambio estructural en su mercado laboral**. Las empresas que aborden el reto de forma integral, combinando **propuesta de valor** al empleado, **profesionalización** y **palancas de mercado** como alojamiento y benchmarking, serán las que fidelicen el talento que sostiene el liderazgo turístico de España en los próximos años.





synergie.es

2026



@sandyou_es

