

La hostelería ante su crisis de personal: el sector ya no pierde solo empleados, pierde futuro

Salarios bajos, horarios imprevisibles y escasa proyección profesional explican una fuga de talento que ya no puede maquillarse como un problema puntual

La [hostelería española](#) lleva demasiado tiempo diciendo que no encuentra personal, pero a estas alturas conviene dejar de repetir la frase y empezar a desmontarla. Porque el verdadero problema no es la ausencia de camareros, cocineros o personal de sala, sino la debilidad del modelo laboral que el sector ha normalizado durante años. Cuando un oficio ofrece desgaste, poca conciliación, salarios bajos y un horizonte profesional borroso, no sufre una simple dificultad para contratar: entra en una crisis de credibilidad como empleador.

No faltan manos: falta una propuesta laboral capaz de retenerlas

El debate suele plantearse de forma engañosa. Se habla de escasez de personal como si el sector estuviera ante una rareza demográfica o una súbita pérdida de interés por el oficio. Sin embargo, los datos apuntan a algo más incómodo.

Según la información citada por [El País](#) a partir de **Comisiones Obreras**, la hostelería perdió alrededor de 70.000 trabajadores desde la pandemia. No se trata, por tanto, de un simple problema coyuntural, sino de una salida sostenida de profesionales que decidieron marcharse de un sector que durante demasiado tiempo ha funcionado a base de resistencia más que de equilibrio.

Y, sin embargo, trabajo sigue habiendo. Mucho. El Informe del **Mercado de Trabajo Estatal del SEPE**, con datos de 2023, recoge que el gran grupo de trabajadores de servicios de restauración, personales, protección y vendedores superó los 4,2 millones de contratos, y subraya que entre las ocupaciones con mayor volumen figuran los camareros, el personal de cocina y otros perfiles ligados directamente a la actividad hostelera. Dicho de otro modo: vacantes y contratación existen; lo que falla es la capacidad del sector para convertir ese empleo en una opción de permanencia y no en una estación de paso.

Aquí está el corazón del asunto. La hostelería sigue siendo una gran fábrica de empleo, pero no siempre de carrera profesional. Contrata, sí; fideliza mucho peor. Y esa diferencia, que durante años se quiso esconder bajo la **épica del oficio duro**, hoy ya no resiste un análisis serio.

El salario sigue siendo una frontera decisiva

Cualquier discurso que quiera explicar esta crisis sin mirar primero a la nómina está condenado a la trampa. El **Instituto Nacional de Estadística** sitúa a la hostelería como la actividad con la ganancia media anual más baja en 2023: 16.985,78 euros, frente a un salario medio anual general de 28.049,94 euros. La distancia no es menor ni anecdótica; es una declaración estructural sobre el valor económico que el sistema está otorgando a uno de los sectores más intensivos en

esfuerzo, disponibilidad y trato humano.

Pero el problema no termina en la cuantía. Un sueldo bajo puede ser soportable durante un tiempo si va acompañado de aprendizaje, estabilidad, reconocimiento o posibilidad de avance. Lo que vuelve especialmente frágil al empleo hostelero es que, en demasiados casos, el salario insuficiente convive además con horarios variables, descansos irregulares, presión alta y una sensación de provisionalidad que acaba minando cualquier vínculo a medio plazo. Cuando eso ocurre, el empleo no solo paga poco: desgasta demasiado.

La conciliación dejó de ser una concesión y pasó a ser una exigencia



Una parte del sector todavía habla de la conciliación como si fuera una demanda blanda, casi generacional, un lujo de tiempos cómodos. Es un error. Lo que está en juego no es el capricho de una generación menos tolerante al sacrificio, sino un cambio en la percepción del trabajo. El **II Barómetro sobre Hostelería** presentado por la **Fundación Cruzcampo** y la **Cámara de Comercio de Sevilla** revela que el 71% de los jóvenes de la generación Z ve la hostelería como un trabajo de paso, mientras que el 87% reclama horarios previsibles que permitan sostener una vida personal mínimamente ordenada.

Ese dato debería hacer reflexionar al sector entero. Porque un empleo con turnos cambiantes, fines de semana sistemáticamente ocupados, jornadas partidas y escasa capacidad de planificación no compite solo con otros bares, restaurantes u hoteles: compite con cualquier otro sector capaz de ofrecer una vida menos rota. Y en un mercado laboral que registró **155.737 vacantes en el cuarto trimestre de 2025**, según el **INE**, la hostelería ya no puede seguir comportándose como si el trabajador no tuviera alternativas.

La cuestión, por tanto, no es si la restauración puede eliminar por completo su complejidad horaria –sería ingenuo pensarlo–, sino si está dispuesta a gestionar esa complejidad con seriedad, previsión y respeto. Son cosas distintas. El trabajo seguirá siendo exigente; lo que no puede seguir siendo es arbitrario.

El sector también arrastra un problema de prestigio

Junto al salario y al tiempo aparece un tercer factor decisivo: la falta de consideración profesional. Durante años, trabajar en hostelería ha sido presentado demasiadas veces como una salida provisional, no como una profesión robusta, especializada y digna de reconocimiento social. Esa mirada ha calado fuera del sector, pero también dentro. Se ha pedido

excelencia mientras se improvisaban trayectorias. Se ha exigido compromiso mientras se ofrecían estructuras internas débiles. Se ha hablado de pasión donde lo que faltaba, en realidad, era organización.

El propio **Observatorio del SEPE** ha resumido ese problema con bastante claridad al abordar la captación y fidelización del talento en la industria turística y de restauración: la alta rotación y la dificultad para encontrar perfiles cualificados conviven con tres causas principales de abandono o desafección laboral, que son los salarios insuficientes, los horarios poco flexibles y las escasas posibilidades de promoción. El diagnóstico tiene poco de misterioso y mucho de advertencia.

En otras palabras, la fuga de talento no se produce solo porque el trabajo canse, sino porque demasiadas veces no dibuja un camino. Y sin camino no hay oficio que aguante. Un sector que quiera retener profesionales necesita ofrecer más que un puesto: necesita ofrecer aprendizaje, jerarquías claras, formación útil, mando intermedio competente y una lógica interna en la que crecer no sea una excepción.

La romantización del sacrificio ya no funciona



La hostelería española ha vivido demasiado tiempo bajo una narrativa tramposa: la que convirtió el agotamiento en orgullo y el exceso de disponibilidad en prueba de carácter. Esa cultura del **“siempre fue así”** ha sido uno de los mayores blindajes del inmovilismo. Ha servido para justificar jornadas interminables, tolerar liderazgos tóxicos, disfrazar mala planificación y convertir la precariedad emocional del equipo en una supuesta seña de identidad del oficio.

Lo que ocurre es que ese relato ya no seduce. Ni a los jóvenes, ni a muchos profesionales con experiencia, ni a un mercado laboral que empieza a valorar de otra manera la estabilidad, la salud mental y la vida fuera del trabajo. Y conviene decirlo sin rodeos: la vocación no puede seguir utilizándose como coartada para abaratar el empleo. La pasión por el oficio puede sostener una carrera; no debe servir para justificar su deterioro.

La salida no pasa por el lamento, sino por la profesionalización real

El sector necesita dejar de formular el problema como una queja moral –“la gente no quiere trabajar”– y empezar a asumirlo como un desafío de gestión. La hostelería atraerá y retendrá talento cuando sea capaz de ordenar horarios, mejorar salarios, ofrecer descanso real, definir recorridos de promoción y profesionalizar la formación interna. No hay otra.

Eso no significa convertir la restauración en una oficina ni negarle su naturaleza exigente. Significa algo bastante más sensato: que un oficio intensivo no tiene por qué ser un oficio desordenado; que un restaurante puede vivir de la excelencia sin exigir heroísmo cotidiano; y que el respeto al trabajador no es una concesión sentimental, sino una condición empresarial de primer nivel.

La hostelería seguirá siendo uno de los grandes motores de empleo y uno de los sectores más humanos de la economía, precisamente porque trabaja con servicio, hospitalidad y experiencia. Pero si quiere conservar ese valor, tendrá que empezar por aplicarlo hacia dentro. Porque cuando un empleo solo garantiza una nómina corta y a cambio exige tiempo, salud y horizonte, deja de parecer una oportunidad. Y cuando un sector funciona demasiado tiempo así, no pierde solo personal: **pierde autoridad para pedir compromiso.**