

# Evolución de los efectos de la educación y la temporalidad sobre la productividad laboral de la hostelería mediterránea

Jesús César Rodríguez Morales\* Lilia C. Alonso Gutiérrez\*\*

Olga González-Morales\*\*\*

Manuel González-De-la-Rosa\*\*\*\*

Universidad de La Laguna (Tenerife)

**Resumen:** Este trabajo analiza la evolución de la productividad laboral en el sector de hostelería, prestando especial atención al papel de la educación y la temporalidad como factores determinantes. El estudio se centra en los países mediterráneos de la Unión Europea con mayor especialización turística y compara los principales indicadores del sector de hostelería con los del conjunto de actividades económicas. A través de un análisis descriptivo y de técnicas de escalamiento multidimensional, se confirma que un mayor nivel educativo de la población ocupada impulsa la productividad laboral, mientras que una elevada tasa de temporalidad la afecta negativamente. Los resultados ponen de manifiesto la necesidad de implementar estrategias que fomenten la formación continua y la estabilidad laboral para mejorar la competitividad del sector.

**Palabras Clave:** Sector de hostelería; Educación; Temporalidad; Productividad laboral; Países europeos.

## Evolution of the Effects of Education and Time on Labor Productivity in the Mediterranean Hotel Industry

**Abstract:** This study examines the evolution of labour productivity in the hospitality sector, with particular attention to the role of education and employment temporariness as determining factors. The analysis focuses on the Mediterranean countries of the European Union with the highest degree of tourism specialisation and compares key indicators of the hospitality sector with those of the overall economy. Through a descriptive analysis and multidimensional scaling techniques, it is confirmed that a higher educational level among the employed population boosts labour productivity, whereas a high rate of temporary employment negatively impacts it. The findings highlight the need to implement strategies that promote continuous training and employment stability in order to enhance the sector's competitiveness.

**Keywords:** Hospitality sector; Education; Temporary employment; Labor productivity; European countries.

## 1. Introducción

El sector turístico es fundamental para el desarrollo socioeconómico de los países y proporciona posibilidades de empleo a un amplio segmento de población (Thommandru et al., 2023). Este sector es muy complejo. Comprende muchas actividades y procesos diferentes para prestar servicios que generan directa o indirectamente valor añadido y que son ofrecidos por un gran número de proveedores y sectores afines de la economía (Partale, 2020). Pero el sector turístico es un sector que suele tener una productividad laboral muy baja comparada con la productividad del resto de los sectores.

\* Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica; <https://orcid.org/0009-0000-8507-6052>; E-mail: jrodrigm@ull.edu.es

\*\* Departamento de Economía Aplicada y Métodos Cuantitativos; <https://orcid.org/0000-0003-4427-2115>; E-mail: lalonsog@ull.edu.es

\*\*\* Instituto de Investigación Social y Turismo. Departamento de Economía Aplicada y Métodos Cuantitativos; <https://orcid.org/0000-0002-3754-2300>; E-mail: olgonzal@ull.edu.es

\*\*\*\* Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica; <https://orcid.org/0000-0002-0321-1749>; E-mail: mgonzale@ull.edu.es

**Cite:** Rodríguez Morales, J. C.; Alonso Gutiérrez, L. C.; González-Morales, O. & González-De-la-Rosa, M. (2026). Evolución de los efectos de la educación y la temporalidad sobre la productividad laboral de la hostelería mediterránea. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 24(1), 009-027. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2026.24.001>.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) recomienda aumentar la productividad para lograr empresas sostenibles y crear trabajo de calidad que redunde en una mejora de la vida de las personas. Una mayor productividad tiene efectos positivos en el crecimiento económico, la generación de empleo, el crecimiento de las empresas y el aumento de los salarios, y, además, reduce los costes para los consumidores y los niveles de pobreza.

Los motores del crecimiento de la productividad, a medio y largo plazo, son la innovación y la mejora en la calidad del capital humano (Lucas, 1988; Romer, 1990) y ambos se retroalimentan. La escolaridad es, con diferencia, el factor más importante en este proceso. Numerosos estudios han demostrado que el nivel educativo de la población ocupada contribuye significativamente al nivel de ingresos y al crecimiento económico de un país, observándose un efecto positivo entre el aumento del nivel educativo promedio de los trabajadores sobre la productividad laboral y una predisposición mayor en los más escolarizados a recibir formación continua (Morikawa, 2025; Sun et al., 2014).

La hostelería se sitúa en el núcleo de la cadena de valor del sector turístico y es la principal fuente de ingresos para muchas economías, especialmente en aquellos países en los que el turismo es un motor económico clave. Este sector está caracterizado por tener condiciones de trabajo que varían a lo largo del año, sobre todo, en los destinos donde influye la estacionalidad. Su mercado laboral tiene una elevada rotación de personal, alto número de personas con contratos temporales y bajo nivel educativo, factores que influyen en la baja productividad laboral. Este hecho contrasta con una creciente demanda de servicios de calidad por parte de sus clientes (Nguyen et al., 2025).

La gestión del capital humano en el sector de hostelería se ha convertido en una de las principales áreas de interés, especialmente en contextos donde la calidad del servicio y la satisfacción del cliente son factores diferenciadores. Esto se debe a que el aumento de la demanda de personal cualificado responde a la propia evolución del turismo hacia un modelo en el que experiencias más personalizadas de servicios requieren empleados con competencias técnicas y habilidades interpersonales específicas (López et al., 2025; Wood, 2024).

En el año 2022, los países de la UE recibieron 595 millones de turistas internacionales, de los cuales 265 millones (44,5%) tuvieron como destino los países del mediterráneo (Francia, España, Italia y Grecia) (WTO, 2023). Sin embargo, estas regiones a la vanguardia del turismo se encuentran atrapadas en una cadena de efectos: escasa calificación, baja productividad, baja competitividad y bajo ingreso per cápita, aunque han ido mejorando, suelen estar por debajo de las tasas de productividad del resto de sectores. Este está siendo un tema económico, político y social muy debatido en los últimos años. Así, Maroto y Cuadrado-Roura (2014) señalan que el aumento de la productividad aparente en el sector servicios en España tras la crisis económica de 2007 fue, en realidad, una mejora ilusoria que no se debió a una mayor eficiencia o reorganización productiva. Más bien, fue el resultado de una drástica reducción del empleo, donde la caída en el número de trabajadores fue tan pronunciada que la productividad por empleado creció automáticamente al mantenerse la producción relativamente estable. Este fenómeno pone de manifiesto que el crecimiento en los indicadores de productividad puede enmascarar problemas estructurales en el mercado de trabajo, especialmente cuando la reducción de empleo no viene acompañada de inversiones en capital o cambios organizativos significativos. La investigación de Kornieieva et al. (2022) explora los factores clave que contribuyen al aumento de la productividad laboral, realizando un análisis comparativo entre las economías de la Unión Europea (UE-27) y Ucrania. Los hallazgos de este estudio destacan que la inversión en investigación y desarrollo, el crecimiento del personal científico y técnico en sectores de alta tecnología, y la adquisición de nuevas tecnologías y software son determinantes esenciales para impulsar la productividad. Asimismo, se enfatiza la importancia de la educación superior y la formación continua del personal como pilares para mejorar la calificación y, consecuentemente, la productividad del trabajo.

Para poner fin a esta situación, este artículo propone que una de las acciones que pueden incidir de manera positiva en el mercado laboral es poner más énfasis en los conocimientos codificados y tácitos para aumentar la productividad laboral y lograr la mejora del resto de indicadores (Álvarez González y González Morales, 2006). Por tanto, el objetivo de este trabajo es analizar la evolución de determinadas características del mercado laboral del sector de hostelería de los países del mediterráneo de la UE especializados en este sector y determinar la relación entre productividad laboral, educación y temporalidad. A continuación, en el segundo apartado se desarrolla el marco teórico centrado en la relación entre productividad laboral, educación y temporalidad en el sector de hostelería. El tercer apartado resume la metodología utilizada. En el cuarto apartado se explican los resultados del análisis, por un lado, los indicadores de especialización sectorial, tamaño empresarial y creación de empleo del sector comparado con los indicadores del total de sectores; por otro lado, la evolución de los indicadores

relacionados con las variables de educación, temporalidad y productividad laboral. Por último, se presentan las conclusiones.

## 2. La relación entre productividad laboral, educación y temporalidad en el sector de la hostelería

La capacidad competitiva regional puede entenderse por la productividad laboral, medida como valor agregado por trabajador ocupado (Porter, 1999), que pone en relación el output (productos y servicios generados por el trabajador) y el input (esfuerzo, tiempo, costes de los trabajadores).

Estudiar la productividad laboral en el sector de hostelería es crucial debido a que el sector es intensivo en trabajo y depende de la calidad del servicio para la satisfacción del cliente y la rentabilidad. Factores como la capacitación, la motivación, la tecnología y la organización del trabajo influyen directamente en ella. Especialmente, la formación de los empleados y la estabilidad laboral tienen gran influencia porque en este sector existe un elevado número de empleados temporales, con bajos niveles educativos, cuyas condiciones laborales son menos favorables y pueden generar desinterés y desmotivación, lo que se traduce en una menor productividad (Capriati et al., 2024).

Diversos estudios apuntan a que la mayoría de las inversiones dirigidas a aumentar la productividad laboral se realiza en la mano de obra estable. Las empresas invierten menos en la productividad de la mano de obra temporal porque consideran que al tener alta rotación no resulta rentable para la empresa y la simplicidad de bastantes de las tareas que desempeñan la hace innecesaria (Addessi, 2014; Arbula Blecich et al., 2025; Ledesma Rodríguez et al., 2024; Ortega & Marchante, 2010).

La relación entre productividad laboral, educación y temporalidad es compleja y multifacética porque:

- Los trabajadores con mayor nivel educativo podrían ser menos propensos a aceptar empleos temporales precarios, lo cual puede generar una escasez de personal cualificado dispuesto a trabajar bajo estas condiciones.
- Los trabajadores temporales con un buen nivel educativo podrían ver limitada su productividad debido a la falta de inversión en formación específica y de oportunidades para aplicar y desarrollar sus conocimientos en un entorno laboral inestable.
- Las empresas del sector que contratan principalmente personal temporal podrían tener dificultades para construir un capital humano sólido y desarrollar una cultura de servicio de alta calidad, independientemente del nivel educativo inicial de sus empleados.
- La inversión en formación continua para trabajadores temporales puede generar un aumento significativo en su productividad durante el período de contratación, aunque pueda parecer costosa a corto plazo.
- La inversión en formación específica para trabajadores temporales puede contribuir a incrementar la productividad, pero es posible que los trabajadores con mayor nivel educativo sean capaces de adaptarse más rápidamente a los cambios y maximizar su actividad que aquellos con menor nivel.

### 2.1. El papel de la educación

La educación fue considerada el componente principal del capital humano en los trabajos pioneros de Schultz (1961) y Becker (1964). En sentido restringido, el concepto de capital humano se ha asociado a la educación formal, pero, en su sentido más amplio, el término abarca también conocimientos, habilidades, capacidades y experiencia de los individuos que pueden ser utilizados en la actividad económica (Coleman, 1988). Una definición más amplia de capital humano incluye el conocimiento, la información, las ideas, las habilidades y la salud de los individuos. Así, se puede hablar de diferentes tipos de capital humano, o de diferentes componentes del capital humano, y de diferentes niveles de análisis (Becker et al., 1990).

A nivel macroeconómico, los modelos teóricos que relacionan capital humano y crecimiento económico se fundamentan en la hipótesis de que los conocimientos y las habilidades incorporados al capital humano incrementan la productividad de manera directa, tal como concluyeron en su momento los teóricos del capital humano, y, siguiendo las conclusiones de Nelson & Phelps (1966), de manera indirecta, mediante el aumento de la capacidad económica para desarrollar y adoptar nuevas tecnologías. Como ya se indicó, Lucas (1988) y Romer (1990) sentaron las bases de la teoría del crecimiento económico endógeno, según la cual el capital humano y la innovación desempeñan un papel como motores del crecimiento económico. Utilizando datos de distintos países, Benhabib & Spiegel (1994) modelizaron el progreso tecnológico en función del nivel educativo.

La importancia del capital humano puede ser aún mayor dependiendo de la actividad económica y de los cambiantes requisitos de habilidades que acompañan al cambio tecnológico. Un nivel educativo alto favorece el aprendizaje posterior en sus diferentes formas. Es el caso de la formación específica de un sector que depende del conocimiento derivado de la experiencia en ese sector y que desempeña un papel importante en la generación de actividades innovadoras (Mingorance Arnáiz & Pampillón Olmedo, 2024). Este *know-how* específico tiene una naturaleza tácita (Asplund & Vuori, 1996; Shepherd & Cooper, 1995). En el caso de las empresas turísticas ubicadas en determinadas regiones la competitividad depende fundamentalmente del stock de conocimientos de sus trabajadores. Estos conocimientos pueden ser codificados, como es el caso del nivel educativo de la población ocupada, o tácitos, como pueden ser los conocimientos adquiridos en el puesto de trabajo en los que la duración del contrato tiene bastante importancia como indicador indirecto del *learning by doing* (Arrow, 1962; Cowan et al., 2000; Von Hippel & Tyre, 1995).

A nivel de empresa, los conceptos de capacidad económica, estos es, los conocimientos, experiencias y habilidades de la empresa (Richardson, 1972), la capacidad de absorción, es decir, la capacidad de reconocer el valor de la nueva información y adaptarla a las necesidades de la empresa (Cohen & Levinthal, 1990), y el enfoque de capacidades dinámicas (Teece et al., 1997) reconocen y subrayan la importancia del conocimiento como motor de crecimiento y competitividad, no sólo de las empresas sino también de las regiones y los países. El desarrollo del enfoque basado en el conocimiento ha aportado una nueva visión de la empresa y de los factores de competitividad sostenible y ha renovado el interés por el capital humano. En particular el enfoque de recursos y capacidades reconoce el papel fundamental que desempeñan los intangibles, especialmente el capital humano, en la creación de valor en la empresa (Barney & Wright, 1998; Grant, 1991; Lev, 2000). En resumen, a nivel empresarial el capital humano es el nivel de formación y experiencia de sus trabajadores, incluyendo todas las habilidades y conocimientos de los empleados (Davenport, 1999).

En sectores poco intensivos en conocimiento, como es el caso del sector de la hostelería, la innovación ha surgido principalmente como resultado de la introducción de tecnología en los equipos más que de un gasto directo en I+D. Orfila-Sintes et al. (2005) identifican la innovación en la hostelería con los cambios tecnológicos implementados en las áreas, los departamentos o los servicios clave de la empresa. Entre los factores que facilitan la innovación en este sector, Ottenbacher et al. (2005) destacan la gestión estratégica de los recursos humanos, la formación y el compromiso del personal; sin embargo, es necesario tener en cuenta también la importancia de las innovaciones no tecnológicas en los servicios en general, y en la hostelería en particular.

Como se ha ido exponiendo, el capital humano es un factor clave para la productividad laboral y la competitividad de las empresas de hostelería (Damanpour et al., 2009; David et al., 2020; Hult et al., 2004; Ottenbacher et al., 2005). Arici & Köseoglu (2025) analizaron los impulsores más influyentes de la competitividad de los destinos turísticos. El estudio integra perspectivas de la teoría del ciclo de vida del destino turístico (Javed & Tučková, 2020), sugiriendo la importancia de la inversión continua en áreas claves como el capital humano e infraestructuras. El estudio enriquece la teoría del capital humano porque considera que al papel relevante de la educación formal y la capacitación (Cimbaljević et al., 2019; Croes et al., 2020) hay que añadir la necesidad de una fuerza laboral capacitada en competencias digitales y adaptable a los comportamientos turísticos en evolución. En relación con el nivel educativo formal de los trabajadores, este tiene una relación directa con la productividad laboral del sector de hostelería, pues, las funciones de sus trabajadores engloban tanto el servicio directo al cliente como la gestión administrativa y la dirección. Los empleados con una formación más alta suelen ser más eficientes, ofreciendo un servicio de mayor calidad. Yurynets et al. (2021) concluyeron que el aumento de las competencias educativas en la empresa hostelera conduce a una mayor eficiencia de la empresa, aportando mejoras a la productividad del capital y la productividad del producto. Las habilidades técnicas son esenciales, pero la educación formal puede proporcionar un valor adicional, especialmente en puestos de mayor responsabilidad. Los trabajadores con un mayor nivel educativo tienden a tener mejores capacidades de resolución de problemas, habilidades de liderazgo y conocimientos de gestión que contribuyen a una mayor productividad. Además, el nivel educativo formal contribuye a un mayor aprovechamiento de la formación continua proporcionada por la empresa a sus trabajadores, pues, éstos están adiestrados por el sistema educativo formal para recibir formación, y comprenderla con mayor rapidez. Aunque es necesario destacar que la temporalidad puede dificultar la inversión en formación de personal, ya que puede que a la empresa no le convenga incrementar sus costes de formación en trabajadores que no están contratados de forma estable en la empresa o es posible que los empleados temporales pueden no estar disponibles a largo plazo. Esto puede generar baja formación y productividad.

Por otra parte, hay que recalcar que el sector de hostelería se enfrenta a serias dificultades para satisfacer la necesidad de personal cualificado, situación que se ha acentuado tras la recuperación

pospandémica (Caballero et al., 2022; CEDEFOP, 2024; AHLA, 2024). Cada vez más, el sector tiene dependencia de una plantilla competente y cualificada; por un lado, necesita retener y motivar a los empleados para que permanezcan en el sector, y, por otro, debe cubrir las vacantes (Goh & Okumus, 2020; Kraemer et al., 2017; Park & Min, 2020; Schmidt & Pohler, 2018).

En el contexto del sector de hostelería, un mayor nivel educativo puede traducirse en:

- Una mejor comprensión de los procedimientos y estándares de calidad, pues, trabajadores con mayor educación pueden asimilar y aplicar de manera más efectiva los protocolos de servicio y las normas de la empresa.
- Una mayor capacidad para resolver problemas y tomar decisiones, porque un nivel educativo más alto puede fomentar el pensamiento crítico y la autonomía en la resolución de situaciones complejas con los clientes o en las operaciones diarias.
- Una mayor facilidad para adaptarse a las innovaciones y a los cambios en los procesos que éstas suponen. En este sentido, el sector de hostelería está en constante evolución y los trabajadores con mayor educación pueden tener una mayor capacidad para aprender y utilizar nuevas herramientas y sistemas.
- Una mejora de las habilidades de comunicación y trato con el cliente. Un mayor nivel educativo a menudo se asocia con mejores habilidades interpersonales y de comunicación, cruciales para brindar un servicio al cliente de calidad.
- Un mayor potencial para el desarrollo profesional y la asunción de roles de mayor responsabilidad, lo cual puede generar una fuerza laboral más comprometida y con menor rotación.

No obstante, es importante considerar que la relación entre nivel educativo y productividad no es necesariamente lineal y puede estar mediada por otros factores como la experiencia laboral específica en el sector, la calidad de la educación recibida y la adecuación de las habilidades adquiridas a las demandas del puesto de trabajo. Asimismo, se debe tener en cuenta, por un lado, el contexto específico de cada país y región, ya que las condiciones laborales y las políticas de formación pueden variar, y, por otro lado, la introducción de innovaciones que transforman al sector de hostelería y que requiere la adaptación constante de las habilidades del personal (Cappellari et al., 2012; Gatopoulos et al., 2021; Polavieja, 2006).

En resumen, la relación entre conocimiento, innovación, productividad y crecimiento se apoya en dos pilares: a) en el proceso de innovación, que se inicia con la creación de nuevos conocimientos y su aplicación en nuevos o mejores servicios, procesos o modos de organización y b) en el aprendizaje y la formación, que mejoran las habilidades de la fuerza laboral y facilitan una mejor aplicación de los nuevos conocimientos y de la información existente a nuevos contextos. Estos dos pilares están relacionados en el sentido de que la educación y la formación desempeñan un papel central en el desarrollo del capital humano necesario para crear capacidad de innovación. Por tanto, el capital humano puede influir en la productividad laboral si existe una mayor eficiencia en la gestión de recursos humanos de las empresas y una mejora en la educación, la formación de calidad y el aprendizaje mediante la práctica que permita la introducción de innovaciones (Ballot et al., 2001).

Dado que los conocimientos codificados (nivel educativo de la población ocupada) influyen en la productividad laboral del sector de hostelería, se plantea la primera hipótesis. H1. Un mayor nivel educativo de la población ocupada contribuye a una mayor productividad laboral.

## 2.2. La temporalidad en la contratación

La contratación temporal se produce por una fluctuación de la demanda de los servicios de hostelería a lo largo del año en aquellos destinos en los que la actividad turística está limitada y es estacional. Pero, la realidad indica que esta situación se extiende también a destinos turísticos no estacionales, en los que se mantiene una rotación frecuente de empleados, una falta de continuidad en los equipos de trabajo y una capacitación limitada. Por tanto, los contratos temporales pueden disminuir la eficiencia de los trabajadores, teniendo un impacto negativo en la productividad del sector (Ledesma Rodríguez et al., 2024; Lisi & Malo, 2017; Melchor-Ferrer, 2020).

En el sector de hostelería, la temporalidad es una característica común. Una de las percepciones de las nuevas generaciones de jóvenes es que los trabajos en hostelería son temporales y cubren las brechas profesionales de los recién graduados antes de encontrar un empleo estable (Goh & Baum, 2021). Esta percepción enlaza con la teoría de la segmentación del mercado laboral de Piore (1983), autor que sugirió que existen dos tipos principales de mercados laborales, el mercado primario (empleos estables, con



buenas condiciones laborales y oportunidades de desarrollo) y el mercado secundario (empleos precarios, con bajos salarios, pocas oportunidades de formación y alta rotación). El empleo temporal en el sector de la hostelería se asocia, a menudo, con características del mercado secundario.

La temporalidad puede tener algunos beneficios para las empresas, como la flexibilidad para ajustar la plantilla a las fluctuaciones de la demanda o la reducción de los costes laborales asociados a contratos indefinidos; sin embargo, es crucial analizar si estos beneficios a corto plazo no se ven superados por los costes a largo plazo asociados a una menor productividad y calidad del servicio.

Se entiende que la personas con contrato indefinido se ven estimuladas a aprender y progresar en el puesto. Si los contratos son de corta duración o si hay una rotación laboral significativa, los trabajadores adquieren poca experiencia y carecen de motivación para aprender en un trabajo que no tiene perspectivas de desarrollo. Por tanto, la tasa de temporalidad (porcentaje de trabajadores ocupados con contrato de duración determinada sobre el total de trabajadores ocupados) es un indicador importante del *learning-by-doing* aunque presenta disparidades por sectores y por países.

La alta temporalidad puede tener las siguientes implicaciones para la productividad laboral:

- Una menor inversión en formación y desarrollo por parte de la empresa. Las empresas pueden ser reacias a invertir en la capacitación de trabajadores temporales debido a la incertidumbre sobre su permanencia. Esto puede limitar el desarrollo de habilidades y, por lo tanto, la productividad.
- Una menor motivación y compromiso por parte de los trabajadores, pues, los trabajadores temporales pueden sentir menos lealtad hacia la empresa y tener menos incentivos para esforzarse al máximo si perciben que su empleo es transitorio y sin oportunidades de futuro.
- Una mayor rotación de personal implica costes asociados a la contratación y formación de nuevos empleados, además de una posible pérdida de conocimiento y experiencia dentro de la empresa.
- Una menor acumulación de experiencia específica en el puesto de trabajo, dado que los trabajadores temporales pueden no tener la oportunidad de desarrollar la experiencia y las habilidades necesarias para alcanzar niveles óptimos de productividad.
- Un posible impacto negativo en la calidad del servicio, porque la falta de continuidad y la menor experiencia pueden afectar la consistencia y la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Por tanto, dado que los conocimientos tácitos (temporalidad) influyen en la productividad laboral del sector de hostelería, se plantea la segunda hipótesis. H2. Una alta tasa de temporalidad genera efectos negativos en la motivación, la formación y la acumulación de experiencia, afectando negativamente a la productividad.

### 2.3. Las diferencias entre países

Según Baum (2015), aunque ha habido algunos avances en la gestión de los recursos humanos en el turismo, el cambio es lento en lo que respecta a áreas clave como las condiciones laborales, la remuneración, el estatus del trabajo, la gestión de la diversidad y las relaciones en el lugar de trabajo. El turismo sigue siendo un sector en el que persisten prácticas de empleo muy deficientes, que incorporan tanto un cumplimiento mínimo de la ley como transgresiones que van más allá de las conductas legalmente aceptadas en todo el mundo. La movilidad masiva de migrantes de los países más pobres del mundo ha permitido que el trabajo en el turismo siga estando firmemente ubicado en los márgenes de muchas sociedades en términos de beneficios y estatus y ha actuado en contra de los intentos de reformar y modernizar el sector con respecto a sus prácticas de empleo. Además, las condiciones de trabajo en el turismo son atribuibles a las presiones del mercado, atenuadas en parte y en algunos lugares por las líneas de actuación pública (OECD, 2024; Ozdemir, 2020; Yeh & Trejos, 2013). Las presiones a la baja sobre el coste general del turismo (líneas aéreas de bajo costo, operadores turísticos agresivos, distribución electrónica, desregulación) alientan el uso de mano de obra barata y, en cierta medida, también pueden reducir las expectativas de calidad del servicio y del producto. En la misma línea de argumentación, Solnet et al. (2014) concluyeron para el caso de Australia y Escocia que se ha avanzado poco en la superación de los mismos problemas repetitivos y las mismas soluciones fallidas que sufre la fuerza laboral. Por tanto, es clave que las prácticas y los sistemas específicos de gestión de los recursos humanos sean adecuados porque influyen en la productividad y la satisfacción laborales de los trabajadores y repercuten en el comportamiento y la realización del servicio al cliente (Giousmpasoglou & Marinakou, 2024; Madera et al., 2017).

A todo lo anterior se une el impacto que tienen las distintas reformas laborales sobre el mercado laboral, lo cual genera diferencias entre los países. Prueba de ello son las investigaciones de Cappellari et al. (2012), Conde-Ruiz et al. (2023) o Gatopoulos et al. (2021) sobre las consecuencias de las reformas

laborales. Cappellari et al. (2012) observaron que la reforma de los contratos de aprendizaje realizada en Italia mejoró la productividad, impulsó la sustitución de personal externo por aprendices y aumentó la rotación de empleos; por el contrario, la reforma de los contratos de duración determinada no alcanzó sus objetivos y provocó pérdidas de productividad, a causa de una sustitución hacia personal externo y una menor inversión en capital físico. Los autores señalan que la facilidad para sustituir entre distintos tipos de contratos temporales es fundamental para entender los resultados de estas políticas. Conde-Ruiz et al. (2023) examinan la dinámica de los mercados laborales duales, como el francés, y sus implicaciones en las tasas de empleo temporal. Su análisis sugiere que la configuración de estos mercados, con sus distintas modalidades de contratación temporal y permanente, tiene consecuencias importantes para la productividad agregada. Los autores contribuyen al debate sobre cómo las reformas orientadas a reducir la dualidad podrían impactar favorablemente la eficiencia económica y el crecimiento productivo. Gatopoulos et al. (2021) evaluaron las reformas del mercado laboral en Grecia y enfatizaron la importancia de las medidas de flexibilidad laboral, incluyendo las relativas al empleo temporal, como instrumentos esenciales para impactar positivamente la eficiencia económica y el rendimiento productivo. En el caso español, la reforma laboral en España, que entró en vigor en 2022, destaca entre sus objetivos la necesidad de reducir la temporalidad, pero no se han detectado aún mejoras que repercutan sobre la productividad laboral. Allard (2024) analiza el mercado laboral español y la influencia de la reforma laboral, así como el mundo laboral que viene y concluye que España ha salido de años de crisis en mejores condiciones que otros países desarrollados y debe aprovechar la oportunidad de mejorar la situación de sus trabajadores, que se ha caracterizado por tener bajos sueldos y el alto desempleo, para realizar reformas más profundas que las que se ha llevado a cabo hasta el momento. En definitiva, las medidas puestas en marcha por las administraciones públicas en cada país pueden tener también efectos sobre la evolución del mercado laboral, lo cual permite plantear una tercera hipótesis. H3. El efecto de la educación y la temporalidad sobre la productividad tienen resultados diferentes según el país analizado.

### 3. Metodología

Para comprobar las hipótesis planteadas, se realiza un análisis centrado en los países de la UE del mediterráneo que están más especializados en el sector de hostelería y reciben un mayor número de turistas internacionales.

Se parte de un análisis de las características de las empresas y el empleo generado en este sector y se comparan los resultados de los países con una fuerte tradición turística (Grecia, España, Italia y Francia) con los resultados de la media europea y el resto de los sectores.

Se utiliza los datos de Structural Business Statistics y Labour Force Survey, proporcionados por EUROSTAT, de los años 2006/2007 y 2022/2023, según disponibilidad).

Se calcula el coeficiente de especialización empresarial por sector de actividad mediante la formula

$$CEE = \frac{Esp / Ep}{Est / Et}$$

Esp: Número de empresas en el sector de hostelería en la unidad espacial p

Ep: Número total de empresas en la unidad espacial p

Est: Número de empresas en el sector de hostelería en la UE

Et= Número total de empresas en la UE

Asimismo, se calcula el coeficiente de especialización en el empleo por sector de actividad utilizando la fórmula

$$CEPO = \frac{POsp / POp}{POst / POT}$$

POsp: población ocupada en el sector de hostelería en la unidad espacial p

POp: población ocupada total en la unidad espacial p

Post: población ocupada en el sector de hostelería en la UE

POT: población ocupada total en la UE

Para el análisis del nivel educativo de la población ocupada, se calcula el Índice de Educación de la Población Ocupada (IEPO). El IEPO es un indicador sintético que representa una medida numérica de la educación formal de los recursos humanos dentro del sistema productivo del país. Se obtiene a través de la suma ponderada de la población empleada en cada nivel educativo, expresada en una escala porcentual que va desde 0 (empleados con estudios primarios) hasta 100 (empleados con estudios superiores). Otro indicador clave de la estabilidad laboral que se presenta en este análisis es la tasa de temporalidad. Mide el porcentaje de trabajadores con contratos temporales respecto al total de trabajadores. En cuanto a la productividad laboral, se calcula a través del Valor Añadido Bruto (VAB) por persona empleada (EUR 1000 por persona empleada).

Además del análisis descriptivo comparativo, se realiza un análisis de escalamiento multidimensional ALSCAL, el cual permite identificar la asociación entre las variables y los casos (países). Esta técnica representa un espacio conceptual en el cual las posiciones específicas de las variables y los casos en el mismo modelan la estructura y las dimensiones del conjunto. Se utiliza el programa SPSS, versión 26.0. El ajuste de los datos se evalúa calculando el coeficiente s-stress, que se interpreta como indicador de la calidad con que la configuración reproduce la información original, y la Correlación Múltiple Cuadrática (RSQ), indicador de bondad de ajuste que se interpreta como la proporción de varianza común de las disparidades explicada por las dos dimensiones. Estos coeficientes asumen valores entre cero y uno. En el caso del coeficiente s-stress, el cero indica ajuste perfecto y valores superiores a 0.20 se asocian a malos ajustes, mientras que en el caso de RSQ, cuanto más se acerque a 1 mejor será el análisis.

4. Resultados y Discusión

4.1. Especialización sectorial, tamaño empresarial y creación de empleo

En este apartado se analiza la evolución de las ratios de especialización de la creación de empresas y del empleo generado en hostelería en los últimos 18 años.

Si se comparan los datos de los años 2006 y 2023, se observa en la Tabla 1 que el porcentaje de empresas de hostelería ha disminuido en la UE durante el periodo de estudio (-2,26%). En 2006, el porcentaje de empresas de hostelería en los países del Mediterráneo analizados superó la media de la UE, con excepción de Italia. Grecia encabezó la lista con el 12,51 % del total de empresas en el país dedicadas a este sector. En 2023, los cuatro países analizados superan la media europea. Asimismo, se observa una disminución general en el porcentaje de empresas en todos los países, excepto en Italia, que permanece en porcentajes similares. Francia es el país que ha sufrido una mayor reducción (-3,61%).

Tabla 1: Porcentaje de empresas de hostelería y coeficiente de especialización, años 2006 y 2023

Países	Empresas 2006	CEE06	Empresas 2023	CEE23
Grecia	12,51	1,4993	11,78	1,9378
España	10,82	1,2961	8,58	1,4115
Francia	9,72	1,1653	6,11	1,0062
Italia	7,01	0,8398	7,10	1,1685
Media UE	8,34	1,0000	6,08	1,0000

Fuente: Structural Business Statistics. Eurostat 2006 y 2023

Si se analizan los coeficientes de especialización sectorial, se observa que, a pesar de la reducción de empresas durante el periodo, la especialización se incrementa considerablemente, salvo en Francia, que se reduce. Grecia el país con mayor especialización.



Tabla 2: Porcentaje de empresas de hostelería por tamaño empresarial, años 2006 y 2023

Países	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
AÑO 2006				
Grecia	96,57	3,23	0,18	0,03
España	93,93	5,45	0,55	0,07
Francia	94,09	5,58	0,28	0,06
Italia	94,33	5,38	0,25	0,04
Media UE	90,95	8,33	0,65	0,08
AÑO 2023				
Grecia	83,89	14,83	1,20	0,09
España	91,04	8,21	0,65	0,11
Francia	93,32	6,07	0,54	0,07
Italia	90,16	9,35	0,44	0,05
Media UE	89,19	9,9	0,81	0,10

Fuente: Structural Business Statistics. Eurostat 2006 y 2023

Un aspecto interesante para analizar es el tamaño empresarial de las empresas que es uno de los indicadores de la creación de empleo. En la Tabla 2 se recoge los porcentajes en los que predomina las microempresas, no obstante, se observa un cierto crecimiento del tamaño durante el periodo de estudio, sobre todo en Grecia.

Esta situación se corrobora cuando se analiza el empleo que genera este sector. La Tabla 3 recoge el porcentaje del empleo respecto del total de empleo y el coeficiente de especialización en hostelería (Tabla 3). En 2007, del grupo de países analizados, España lideraba el porcentaje de empleo y la especialización del empleo en el sector (7,13 y 1,6524, respectivamente), seguida de cerca por Grecia (6,90 y 1,5985, respectivamente). En 2023, se incrementa notablemente ambos indicadores, siendo Grecia la que experimentó un importante incremento del empleo de alrededor de 13 puntos y su coeficiente de especialización se situó en 2,9246, colocándose por encima de España. Estos datos reflejan también que se experimenta una creciente dependencia del sector de hostelería. Todos los países se sitúan por encima de la media europea, excepto Francia.

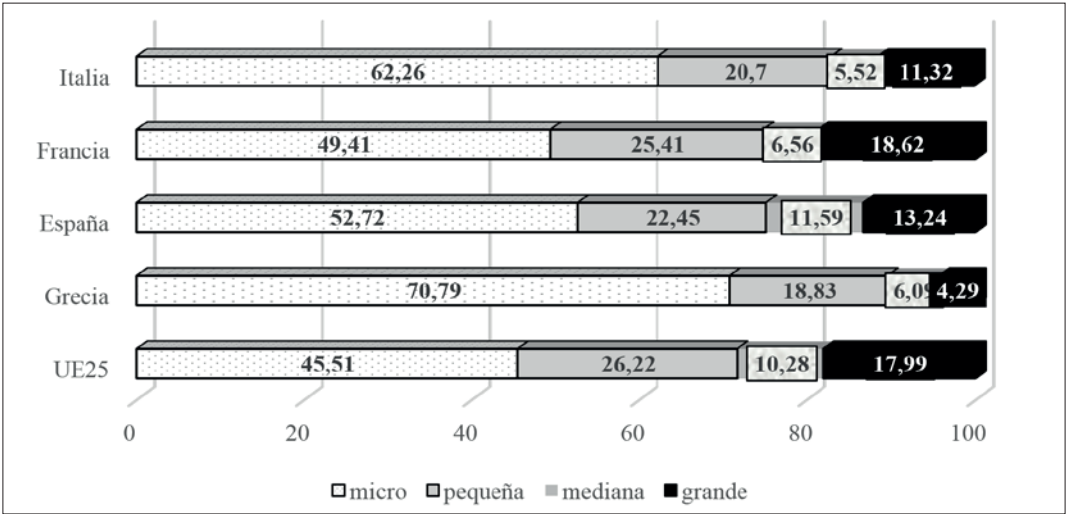
Tabla 3: Porcentaje de empleo en el sector de hostelería en relación con el empleo total y coeficiente de especialización, años 2007 y 2023

Países	Empleo 2007	CEPO7	Empleo 2023	CEPO2023
Grecia	6,90	1,5985	19,93	2,8742
España	7,13	1,6524	10,40	1,4999
Francia	3,41	0,7910	6,64	0,9573
Italia	4,97	1,1520	8,81	1,2700
Media UE	4,31	1,0000	6,93	1,0000

Fuente: Labour Force Survey. Eurostat 2007 y 2023

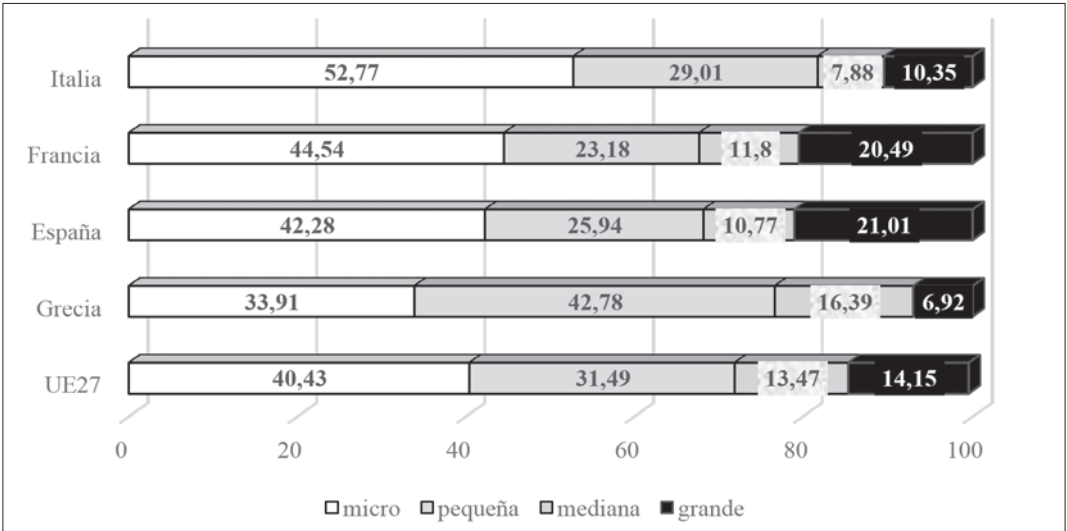
En los Gráficos 1A y 1B se muestra la distribución del empleo en hostelería por tamaño empresarial, en 2007 y 2023. En general, se observa que, en el año 2007, el empleo generado se concentra fundamentalmente en microempresas, con porcentajes superiores a la media europea. En 2023, el empleo en microempresas disminuye distribuyéndose, sobre todo, en pequeñas y medianas empresas. Grecia presenta el cambio más significativo, concentrando, sobre todo, el incremento del empleo en las pequeñas empresas que pasan del 18,83% al 42,78%.

**Gráfico 1A: Porcentaje de la población ocupada en el sector de hostelería por tamaño empresarial, año 2007**



Fuente: Labour Force Survey. Eurostat 2007.

**Gráfico 1B: Porcentaje de la población ocupada en el sector de hostelería por tamaño empresarial, año 2023**



Fuente: Labour Force Survey. Eurostat 2023.

**4.2. Evolución del nivel educativo, la tasa de temporalidad y la productividad laboral en el sector de hostelería**

Como ya se comentó anteriormente, los conocimientos codificados y tácitos son factores muy influyentes en la productividad laboral. Por ello, se van a analizar dos indicadores de estos conocimientos. Por un lado, el índice educativo de la población ocupada, que mide el nivel educativo ponderado de los trabajadores (codificado), y, por otro, la tasa de temporalidad, indicador aproximado del aprendizaje (tácito). Asimismo, se analiza la productividad laboral.

La comparación entre el nivel educativo de la población ocupada en hostelería y la población ocupada en todos los sectores se puede consultar en la Tabla 4. A lo largo del periodo, se ha experimentado una tendencia generalizada hacia la mejora, disminuyendo la población ocupada con estudios primarios en favor de niveles educativos más altos, sin embargo, en general, este sector sigue estando por debajo de la media del conjunto de sectores.

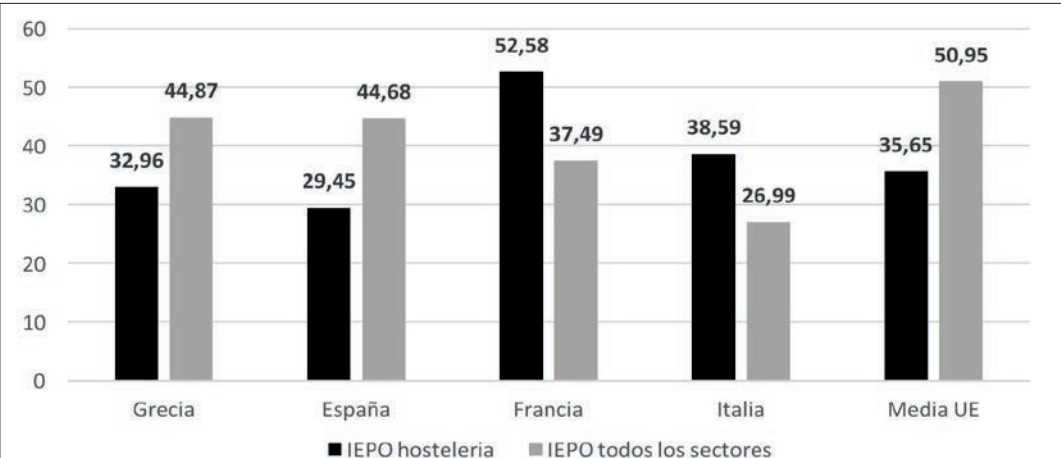
**Tabla 4: Comparación del porcentaje del nivel educativo de la población ocupada en hostelería con la del resto de sectores, por países, años 2007 y 2023**

Países	Hostelería 2007			Todos los sectores 2007		
	primaria	secundaria	educación superior	primaria	secundaria	educación superior
Grecia	42,12	49,84	8,04	35,73	38,81	25,46
España	57,17	26,76	16,07	43,50	23,63	32,87
Francia	38,17	48,69	13,14	25,07	44,70	30,23
Italia	50,52	44,97	4,51	38,85	45,13	16,02
Media UE	39,02	50,15	10,83	24,70	48,46	26,84
Países	Hostelería 2023			Todos los sectores 2023		
	primaria	secundaria	educación superior	primaria	secundaria	educación superior
Grecia	18,49	63,94	17,57	15,86	46,11	38,03
España	43,83	33,27	22,89	29,93	27,74	46,33
Francia	20,60	53,35	25,83	12,24	41,06	46,02
Italia	37,14	55,87	6,98	27,06	47,45	25,49
Media UE	30,03	53,19	46,52	16,47	45,60	37,83

**Fuente:** Labour Force Survey. Eurostat. 2007 y 2023

La información presentada en el Gráfico 2A confirma que el IEPO de los empleados en hostelería era inferior en 2007 al IEPO de los de todos los sectores, a excepción de Francia, que superó en casi 17 puntos el IEPO de la media europea. En el caso de Grecia y España, incluso, su índice es inferior a la media europea. Llama la atención los casos de Francia e Italia, países en los que el IEPO de los trabajadores de hostelería está por encima del IEPO del conjunto de sectores y de la media europea. También es destacable el índice especialmente bajo del total de sectores en Italia (26,99).

**Gráfico 2A: Comparación del IEPO de la población empleada en hostelería y la población empleada total, año 2007**

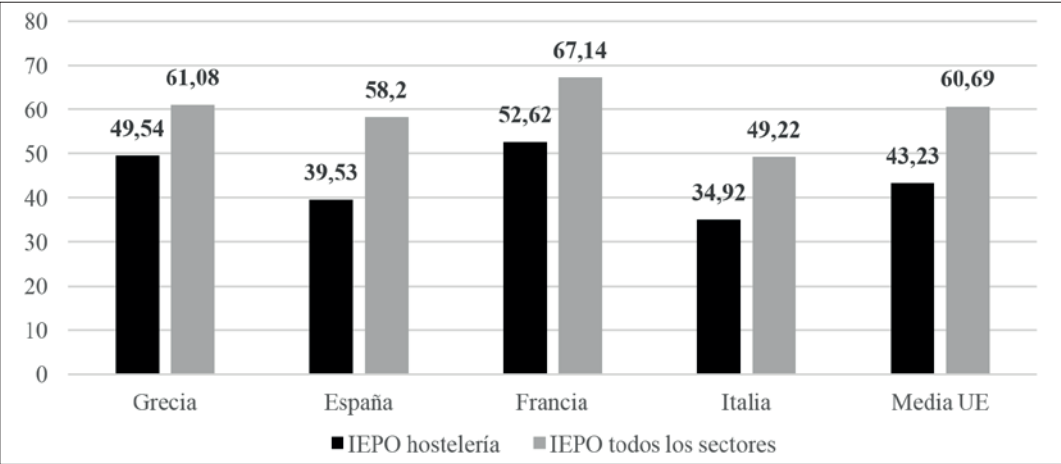


**Fuente:** Labour Force Survey. Eurostat 2007

En 2023, aunque hubo mejoras generales en el IEPO de hostelería, este indicador se mantuvo por debajo del IEPO de todos los sectores. Con respecto al IEPO en hostelería, se ha incrementado en todos los países y en la media europea, excepto en Italia, que disminuye alrededor de 4 puntos. Grecia y Francia tienen un IEPO superior que la media europea, tanto en hostelería como en el conjunto de sectores.

Si se comparan los resultados de 2007 y 2023, llama la atención el cambio producido en Francia e Italia del IEPO global de la población ocupada, que se incrementa alrededor de 30 y 23 puntos, respectivamente, en el periodo.

Gráfico 2B: Comparación del IEPO de la población empleada en hostelería y la población empleada total, año 2023



Fuente: Labour Force Survey. Eurostat 2023

Con respecto a la tasa de temporalidad, ésta es superior en hostelería que en el conjunto de sectores (Tabla 5). Al comparar los datos de 2007 y 2023 se observa que la media europea se mantiene estable en hostelería y disminuye relativamente en el total de sectores, pero hay diferencias importantes según los países. España disminuye su tasa de temporalidad alrededor de 19 puntos mientras que Italia la aumenta en 10 puntos.

Tabla 5: Tasa de temporalidad en hostelería y el conjunto de sectores, 2007 y 2023

Países	Hostelería 2007	Todos los sectores 2007	Hostelería 2023	Todos los sectores 2023
Grecia	29,22	10,88	29,46	10,78
España	38,56	31,66	18,95	17,30
Francia	19,51	14,20	21,20	15,51
Italia	26,16	13,21	35,77	16,13
Media UE	23,44	15,04	23,24	13,39

Fuente: Labour Force Survey. Eurostat 2007 y 2023

Por último, en la Tabla 6 se presenta la productividad laboral y se compara con la productividad del trabajo en el total DE ramas de actividad. Se observan fuertes disparidades, especialmente en 2022. Entre 2006 y 2022, la productividad laboral en hostelería aumentó en todos los países, excepto en Grecia, que está 18 puntos por debajo de la misma, desviándose de ese patrón. Francia e Italia se sitúan por encima de la media europea. La tendencia es similar si se analiza la productividad laboral de todos los sectores, pero se observas diferencias acusadas. Se pone en evidencia la baja productividad del sector de hostelería. Francia e Italia destacan de nuevo por el incremento tan importante que obtienen (alrededor de 30 puntos). Todo ello se traduce en un mayor valor agregado por individuo en los países mejor posicionados.

Tabla 6: Productividad laboral, años 2006 y 2022

Países	Hostelería 2006	Todos los sectores 2006	Hostelería 2022	Todos los sectores 2022
Grecia	11,4	29,5	12,80	35,60
España	20,0	46,7	29,69	60,17
Francia	31,2	49,5	40,77	82,68
Italia	19,7	50,2	33,66	81,54
UE25-UE27	20,5	42,3	30,44	74,42

Fuente: Structural Business Statistics. Eurostat 2006 y 2022

El análisis descriptivo anterior pone de manifiesto las diferencias en la productividad del sector de hostelería y el distinto comportamiento de los componentes del capital humano y la temporalidad, tanto por países como comparado con los datos del total de sectores. Como ya se ha indicado con anterioridad, se observa que las áreas donde predominan los contratos de duración determinada pierden productividad, mientras que la situación se invierte en los grupos donde la temporalidad es alta.

A continuación, se presentan los resultados de ALSCAL en los Gráficos 3 y 4. En el Gráfico 3 se representa la situación de las variables IEPO, temporalidad y productividad laboral. El coeficiente s-stress obtenido es de 0,0440 y la Correlación Múltiple Cuadrática (RSQ) es de 0,97737, lo que indica que el análisis tiene un excelente ajuste.

Se observa cómo la temporalidad es una variable con una incidencia opuesta que el IEPO sobre la productividad laboral.

En el Gráfico 4 se representa la situación de los países y la media de la UE. El coeficiente s-stress obtenido es de 0,0520 y la Correlación Múltiple Cuadrática (RSQ) es de 0,99988, lo que indica que el análisis tiene un excelente ajuste.

Se observa que se constituyen dos grupos diferenciados en función de los valores de las variables analizadas. Por un lado, Grecia y España, con valores relativamente más bajos, y por otro, Francia e Italia, Italia se acerca a la media de la UE y Francia tiene valores más altos.

Gráfico 3: Modelo de distancia euclídea en hostelería (variables)

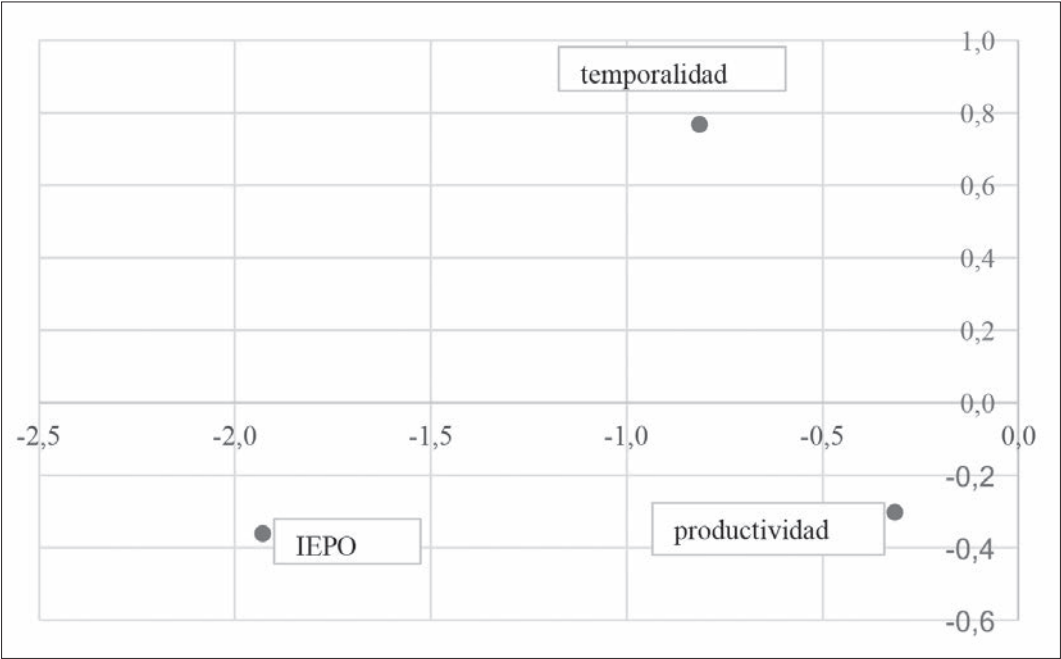
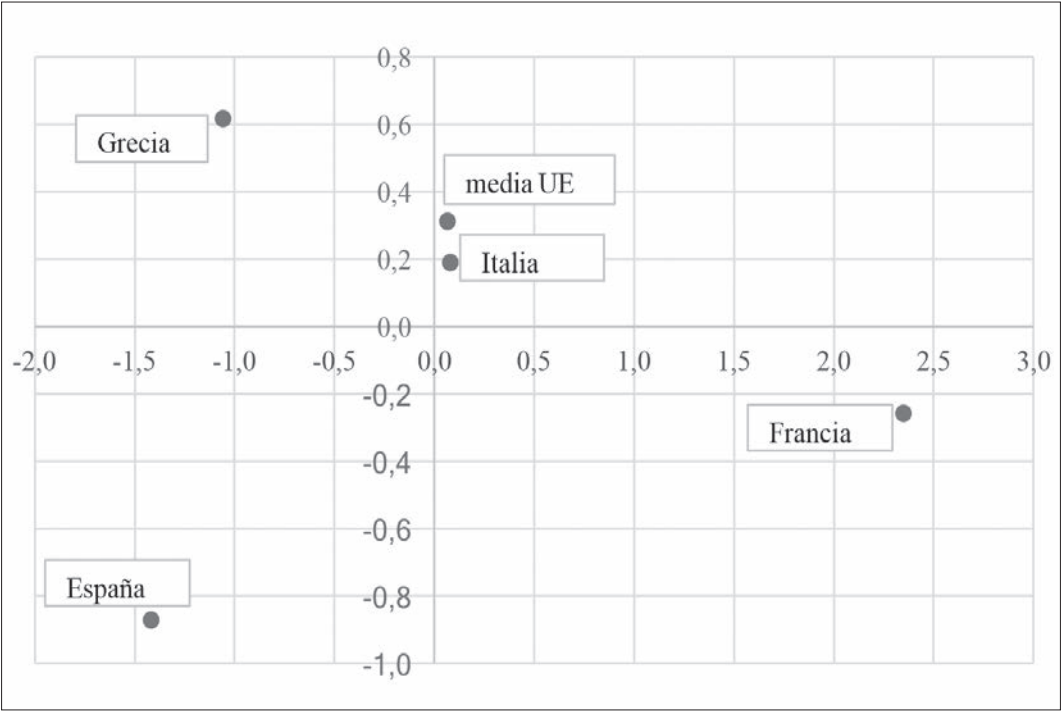


Gráfico 4: Modelo de distancia euclídea en hostelería (países)



En resumen, los resultados ponen de manifiesto que se cumplen las tres hipótesis planteadas. Un mayor nivel educativo de la población ocupada contribuye a una mayor productividad laboral y una alta tasa de temporalidad genera efectos negativos en la motivación, la formación y la acumulación de experiencia, afectando negativamente la productividad. Además, se observan diferencias entre los países analizados en el comportamiento y la evolución del mercado laboral y sus características.

Estos resultados coinciden con los presentados por Cimbaljević et al. (2019) y Croes et al. (2020), autores que consideran que la educación formal tiene una influencia directa importante en la capacitación y, por tanto, en la productividad laboral. Los trabajadores con un nivel educativo más alto han adquirido mejores capacidades, habilidades y conocimientos de gestión que contribuyen a una mayor productividad. Mingorance Arnáiz & Pampillón Olmedo (2024) consideran crucial mejorar las competencias educativas que permitan aumentar la productividad. En esta misma línea, Arici & Köseoglu (2025) sugieren la importancia de realizar inversión continua en áreas claves que afectan al capital humano. Concretamente, Yurynets et al. (2021) consideran que el aumento de las competencias educativas en la empresa hostelera es relevante para lograr mejoras en la productividad.

Sin embargo, las altas tasas de temporalidad en el sector dificultan la inversión en formación del personal. En este mismo sentido se manifiestan Ledesma Rodríguez et al. (2024), Lisi & Malo (2017) y Melchor-Ferrer (2020), autores que consideran que los contratos temporales pueden disminuir la eficiencia de los trabajadores, teniendo un impacto negativo en la productividad del sector. Asimismo, los resultados están en la línea de los indicados por Baum (2015), porque, aunque ha habido algunos avances, tal y como se observa en los datos analizados, el cambio es lento. También Giousmpasoglou & Marinakou (2024) y Madera et al. (2017) llegan a la conclusión que la formación y la temporalidad influyen en la productividad laboral y que es necesario que los sistemas específicos de gestión de los recursos humanos sean adecuados para que repercuta en dicha productividad y en un servicio de calidad.

Otra cuestión que plantea Polavieja (2006) es que la calidad de la educación, junto con las condiciones institucionales y las normativas laborales específicas de cada país, son elementos cruciales que modelan la inserción y la estabilidad en el mercado de trabajo e influyen también en la temporalidad. Así, se



observan diferencias por países en las condiciones de trabajo y las líneas de actuación pública analizadas por OECD (2024), Ozdemir (2020) o Yeh & Trejos, (2013), y en estudios más concretos elaborados por Allard (2024), Cappellari et al. (2012), Conde-Ruiz et al. (2023) o Gatopoulos et al. (2021). Es necesario recalcar la última reforma laboral en España (entró en vigor el 31 de marzo de 2022). Esta reforma cambió parte de la metodología llevada a cabo hasta el momento por el Instituto Nacional de Estadística, especialmente en la consideración de la situación de los trabajadores fijos discontinuos. Entre los objetivos de esta reforma, destaca la necesidad de reducir la temporalidad, no obstante, no se ha notado aún sus efectos sobre la productividad laboral en la medida esperada, aunque el análisis por países pone de manifiesto diferentes comportamientos, como así se observa en los datos presentados en este artículo. Será interesante analizar la evolución de estas variables en los próximos años, así como estudiar en profundidad las diferentes líneas de actuación pública puestas en marcha en los distintos países y sus posibles efectos.

## 5. Conclusiones

El objetivo de este trabajo ha sido analizar la evolución de la productividad laboral en el sector de hostelería, y de las variables relacionadas con la educación y la temporalidad como variables influyentes. El análisis se centra en los países del mediterráneo, pertenecientes a la Unión Europea, que reciben mayor número de turistas y tienen un coeficiente de especialización importante en el sector.

Los resultados confirman que los conocimientos codificados y los conocimientos tácitos influyen en la productividad laboral. De hecho, un mayor nivel educativo de la población ocupada contribuye a una mayor productividad laboral, mientras que una alta tasa de temporalidad genera efectos negativos en la motivación, la formación y la acumulación de experiencia, afectando negativamente a la productividad. También se detectan diferencias según el país, lo cual está relacionado con su estructura empresarial y las políticas públicas que se aprueban en cada uno de ellos.

El control del nivel de temporalidad puede ser un desafío significativo para las empresas, pues una alta tasa de temporalidad repercute en la estabilidad laboral y la formación continua específica. Esta situación puede mejorarse si las empresas y las administraciones públicas llevan a cabo una estrategia que combine la contratación estratégica con la capacitación continua. Una política de contratación de calidad mejora la satisfacción del trabajador y redundante en una mejora de la productividad laboral.

El análisis que se ha realizado se basa en datos agregados de fuentes estadísticas oficiales nacionales, dando una visión macroeconómica de la situación. A partir de la cual se abren nuevas líneas de investigación para profundizar en los aspectos tratados. Una de las limitaciones que deben ser considerada al interpretar estos resultados es que este nivel de agregación puede ocultar dinámicas particulares que influyen de manera diferenciada en la productividad laboral. Además, este tipo de análisis macroeconómico restringe la posibilidad de captar variaciones internas entre regiones o subsectores dentro de la hostelería de cada país. Asimismo, la operacionalización de variables como nivel educativo y temporalidad se realiza a partir de indicadores generales, sin contemplar matices cualitativos relacionados con la calidad del empleo o la adecuación de las competencias laborales al puesto de trabajo.

Futuras investigaciones podrían superar estas limitaciones mediante el uso de bases de datos microeconómicas, tanto a nivel de empresas como de trabajadores, que permitan realizar análisis multivariantes más sofisticados. También sería pertinente el desarrollo de estudios de caso en destinos turísticos concretos, que integren herramientas cualitativas para comprender las relaciones causales entre temporalidad, capital humano y productividad en contextos específicos. Asimismo, sería valioso extender el enfoque comparativo a otros tipos de destinos turísticos o áreas económicas, para contrastar la singularidad de la hostelería mediterránea con otros modelos productivos en otros países o regiones.

En definitiva, para comprender plenamente la relación entre estas variables, es necesario realizar estudios empíricos que analicen la influencia de estas variables en diferentes contextos y tipos de establecimientos hoteleros, considerando también otros factores relevantes como las políticas de recursos humanos de las empresas, la cultura organizacional, la inversión en innovaciones y las políticas laborales de los diferentes países. Comprender estas dinámicas es fundamental para que las empresas del sector puedan diseñar estrategias de gestión de personal que maximicen la productividad, mejoren la calidad del servicio y aseguren su competitividad a largo plazo, lo cual tendría también una mejora de los indicadores macroeconómicos relacionados con el empleo.

## Referencias

- Addressi, W. (2014) The productivity effect of permanent and temporary labor contracts in the Italian manufacturing sector. *Economic Modelling*, 36, 666–672. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2013.09.054>
- AHLA - The American Hotel & Lodging Association. (2024). *Beyond Recovery. 2024 State of the Industry Report*. AHLA. [https://www.ahla.com/sites/default/files/25\\_SOTI\\_Report\\_update.pdf](https://www.ahla.com/sites/default/files/25_SOTI_Report_update.pdf)
- Allard, G. (2024). Dinamismo del mercado laboral español, la reforma laboral y el mundo laboral que viene. *Economistas*, (185), 130-138.
- Álvarez González, J.A. y González Morales, O. (2006). L'apprentissage, l'innovation et la compétitivité dans les clusters touristiques: une étude comparée entre l'Espagne et l'Italie. *Revue d'économie régionale et urbaine*, 4, 551-574.
- Arbula Bleich, A., Dukić Samaržija, N. & Justinić, K. (2025). Measuring the efficiency and productivity of Mediterranean tourism: a window dea analysis. *Tourism and Hospitality Management*, 31(1), 1-15. <https://doi.org/10.20867/thm.31.1.1>
- Arici, H. E. & Köseoglu, M. A. (2025). What are the most influential drivers of tourism destination competitiveness? *Journal of Destination Marketing & Management*, 36, 100990. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2025.100990>
- Arrow, K. J. (1962). The economic implications of learning by doing. *The Review of Economic Studies*, 29(3), 155-173. <https://doi.org/10.2307/2295952>
- Asplund, R. y Vuori, S. (1996). *Labour force response to technological Change*. The Research Institute of the Finnish Economy, Series B, 118.
- Ballot, G., Fakhfakh, F. & Taymaz, E. (2001). Firms' human capital, R&D and performance: a study on French and Swedish firms. *Labour Economics*, 8(4), 443-462. [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(01\)00038-0](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(01)00038-0)
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Player: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1%3C31::AID-HRM4%3E3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1%3C31::AID-HRM4%3E3.0.CO;2-W)
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? – A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204-212. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. The University Chicago Press.
- Becker, G. S., Murphy, K. M. & Tamura, R. (1990). Human Capital, Fertility, and Economic Growth. *Journal of Political Economy*, 98(5, Part 2), 12-37. <https://doi.org/10.1086/261723>
- Benhabib, J. & Spiegel, M. M. (1994). The role of human capital in economic development evidence from aggregate cross-country data. *Journal of Monetary economics*, 34(2), 143-173. [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(94\)90047-7](https://doi.org/10.1016/0304-3932(94)90047-7)
- Caballero, J., Constantin, M., Holguin, A. & Köpke, S. (2022). *How Spanish hospitality companies can overcome the staff-shortage challenge*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/how-spanish-hospitality-companies-can-overcome-the-staff-shortage-challenge>
- Cappellari, L., Dell'Aringa, C., & Leonardi, M. (2012). Temporary Employment, Job Flows and Productivity: A Tale of Two Reforms. *The Economic Journal*, 122(562), F188-F215. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2012.02535.x>
- Capriati, M., Cirillo, V., & Divella, M. (2024). Productivity slowdown across European regions: does non-standard work matter? *Regional Studies*, 58(9), 1687-1709. <https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2281428>
- López, S. M. C., Guerra, I. R. & Barreal, J. (2025). Theoretical framework and preliminary evaluation of a model for analysing the qualified personnel needings in the hotel accommodation sector. *Tourism and Hospitality*, 6(1), 21. <https://doi.org/10.3390/tourhosp6010021>
- CEDEFOP. (2024). *Spain: Upskilling and reskilling in the tourism industry*. <https://www.cedefop.europa.eu/en/news/spain-upskilling-and-reskilling-tourism-industry>
- Cimbaljević, M., Demirović, D., Vuksanović, N., Milentijević, N. & Yamashkin, A. A. (2019). A GIS-based analysis of tourist distribution in Montenegro. *Journal of the Geographical Institute "Jovan Cvijić" SASA*, 69(2), 147-156.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Strategic Learning in a Knowledge Economy* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080517889>

- Conde-Ruiz, J. I., García, M., Puch, L. A., & Ruiz, J. (2023). Reforming Dual Labor Markets: “Empirical” or “Contractual” Temporary Rates? (Estudios sobre la Economía Española 2023/36). Fedea. <https://documentos.fedea.net/pubs/eee/2023/eee2023-36.pdf>
- Cowan, R., David, P. A., & Foray, D. (2000). The explicit economics of knowledge codification and tacitness. *Industrial and Corporate Change*, 9(2), 211-253. <https://doi.org/10.1093/icc/9.2.211>
- Croes, R., Ridderstaat, J. & Shapoval, V. (2020). Extending tourism competitiveness to human development. *Annals of Tourism Research*, 80, 102825. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102825>
- Damanpour, F., Walker, R. M. & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>
- Davenport, T. O. (1999). *Human capital. What it is and why people invest in it*. Jossey Bass.
- David, F. R., David, F. R. & David, M. E. (2020). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (17th ed). Pearson.
- Gatopoulos, G., Louka, A., Polycarpou, I., & Vettas, N. (2021). Evaluating the Impact of Labour Market Reforms in Greece during 2010-2018 (GreeSE Paper No. 156). Hellenic Observatory, London School of Economics and Political Science. <https://www.lse.ac.uk/Hellenic-Observatory/Assets/Documents/Publications/GreeSE-Papers/GreeSE-No156.pdf>
- Giousmpasoglou, C. & Marinakou, E. (2024). Human resources management in hotels. *The contemporary hotel industry: A people management perspective* (pp. 129–158). Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-52803-3\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-031-52803-3_6)
- Goh, E., & Baum, T. (2021). Job perceptions of generation Z hotel employees towards working in COVID-19 quarantine hotels: the role of meaningful work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1688-1710. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2020-1295>
- Goh, E. & Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33, 1006603. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.1006603>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Hult, G. M., Hurley, R. F. & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>
- Javed, M., & Tučková, Z. (2020). The role of government in tourism competitiveness and tourism area life cycle model. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(9), 997-1011. <https://doi.org/10.1080/10941665.2020.1819836>
- Kornieieva, T., Varela, M., Luís, A. L., & Teixeira, N. (2022). Assessment of labour productivity and the factors of its increase in European Union 27 and Ukrainian Economies. *Economies*, 10, 11, 287. <https://doi.org/10.3390/economies10110287>
- Kraemer, T., Gouthier, M. H., & Heidenreich, S. (2017). Proud to stay or too proud to stay? How pride in personal performance develops and how it affects turnover intentions. *Journal of Service Research*, 20(2), 152–170. <https://doi.org/10.1177/1094670516673158>
- Ledesma Rodríguez, F. J., Lorenzo-Alegría, R. M. & Martín-Rivero, R. (2024). Temporary Employment, Technical Efficiency and Productivity: The Hotel Sector in the Canary Islands. *Investigaciones Turísticas*, 28, 200-222. <https://doi.org/10.14198/inturi.25847>
- Lev, B. (2000). *Intangibles: Management, measurement, and reporting*. Rowman & Littlefield.
- Lisi, D., & Malo, M. A. (2017). The impact of temporary employment on productivity. *Journal for Labour Market Research*, 50, 91-112. <https://doi.org/10.1007/s12651-017-0222-8>
- Lucas, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics* 22(1), 3-42. [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(88\)90168-7](https://doi.org/10.1016/0304-3932(88)90168-7)
- Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P. & Belarmino, A. M. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 48-67. <https://doi.org/10.1108/ijchm-02-2016-0051>
- Maroto, A. y Cuadrado-Roura, J.R. (2014). La productividad y competitividad en los servicios españoles ¿cómo ha afectado la reciente crisis económico-financiera? *Ekonomiaz*, 86, 1992-217.
- Melchor-Ferrer, E. (2020). Determinants of labour productivity growth in Spanish and Portuguese regions: A spatial shift-share approach. *The Annals of Regional Science*, 65(1), 45-65. <https://doi.org/10.1007/s00168-019-00973-4>

- Mingorance Arnáiz, A. C. M., & Pampillón Olmedo, R. (2024). Productividad, informe PISA y mercado laboral. *Economistas*, (185), 108-117.
- Morikawa, M. (2025). Challenges in Improving Productivity in the Service Industry. *Japan SPOTLIGHT, March / April 2025*(260). <https://www.jef.or.jp/journal/>
- Nguyen, H. T., Le, A. T. T., Phan, A. C. & Nguyen, H. K. (2025). Labour productivity improvement under the impact of total quality management practices and innovation: evidence from Vietnam hotel industry. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 19(2), 193-219. <https://doi.org/10.1504/IJPMB.2025.143988>
- OECD. (2024). OECD Tourism Trends and Policies 2024, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>.
- OIT – Organización Internacional del Trabajo (2020). *Impulsado la Productividad – Una Guía para Organizaciones Empresariales*. Organización Internacional del Trabajo.
- Orfila-Sintes, F., Crespí-Cladera, R. & Martínez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry; evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26, 851-865. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.05.005>
- Ortega, B., & Marchante, A. J. (2010). Temporary contracts and labour productivity in Spain: a sectoral analysis. *Journal of Productivity Analysis*, 34(3), 199–212. <https://doi.org/10.1007/s11123-010-0185-z>
- Ottensbacher, M., Shaw, V. & Lockwood, A. (2005). An investigation of the factors affecting innovation performance in chain and independent hotels. In *Hospitality & Tourism*, Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203051689-7>
- Ozdemir, O. (2020). Board diversity and firm performance in the U. S. tourism sector: The effect of institutional ownership. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102693. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102693>
- Park, J. & Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal Hospitality Management*, 90, 102599. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Partale, K. (2020). *The tourism value chain: Analysis and practical approaches for development cooperation projects*. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. [https://www.switch-asia.eu/site/assets/files/2460/giz\\_tourism\\_value\\_chains\\_en.pdf](https://www.switch-asia.eu/site/assets/files/2460/giz_tourism_value_chains_en.pdf)
- Piore, M. J. (1983). Labor market segmentation: to what paradigm does it belong? *The American Economic Review*, 73(2), 249–253. <http://www.jstor.org/stable/1816850>
- Polavieja, J. G. (2006). The Incidence of Temporary Employment in Advanced Economies: Why is Spain Different? *European Sociological Review*, 22(1), 61-78. <https://www.jstor.org/stable/3559603>
- Porter, M. E. (1999). *Ser competitivos: nuevas aportaciones y conclusiones*. Ediciones Deusto.
- Richardson, G. B. (1972). The organisation of industry. *The Economic Journal*, 82(327), 883–896. <https://doi.org/10.2307/2230256>
- Romer, P. M. (1990). Endogenous technological change. *Journal of Political Economy*, 98(5, Part 2), 71-102. <https://doi.org/10.1086/261725>
- Schmidt, J. A. & Pohler, D. M. (2018). Making stronger causal inferences: Accounting for selection bias in associations between high performance work systems, leadership, and employee and customer satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 103(9), 1001–1018. <https://doi.org/10.1037/apl0000315>
- Schultz, T.W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17. <https://www.jstor.org/stable/1818907>
- Shepherd, R. & Cooper, C. (1995). Innovations in Tourism Education and Training. *Tourism Recreation Research*, 20(2), 14–24. <https://doi.org/10.1080/02508281.1995.11014744>
- Solnet, D., Nickson, D., Robinson, R., Kralj, A. & Baum, T. (2014). Discourse about workforce development in tourism - An analysis of public policy, planning and implementation in Australia and Scotland: hot air or making a difference? *Tourism Analysis*, 19(5), 609-623. <https://doi.org/10.3727/108354214X14116690097936>
- Sun, J., Zhang, J., Zhang, J., Ma, J. & Zhang, Y. (2014). Total Factor Productivity Assessment of Tourism Industry: Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(3), 280–294. <https://doi.org/10.1080/10941665.2013.877047>
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Thommandru, A., Espinoza-Maguiña, M., Ramirez-Asis, E., Ray, S., Naved, M. & Guzman-Avalos, M. (2023). Role of tourism and hospitality business in economic development. *Materials Today: Proceedings*, 80(3), 2901-2904. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.07.059>

- Von Hippel, E. & Tyre, M. J. (1995). How learning by doing is done: problem identification in novel process equipment. *Research Policy*, 24(1), 1–12. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(93\)00747-H](https://doi.org/10.1016/0048-7333(93)00747-H)
- Wood, R. C. (2024). *Working in hotels and catering*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315002521>
- WTO - World Tourism Organization. (2023). *International Tourism Highlights, 2023 Edition – The impact of COVID-19 on tourism (2020–2022)*. UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284424986>
- Yeh, C. M. & Trejos, B. (2013). The influence of governance on tourism firm performance. *Current Issues in Tourism*, 18(4), 299–314. <https://doi.org/10.1080/13683500.2013.820258>
- Yurynets, R., Yurynets, Z., Denysenko, M., Myshchyshyn, I., & Pekhnyk, A. (2021). The Influence of Educational Competencies of the Staff on the Efficiency of Hotel Companies in the Tourism Sector. In COLINS (pp. 1225-1237).

*Recibido:* 05/05/2025  
*Reenviado:* 09/07/2025  
*Aceptado:* 14/07/2025  
*Sometido a evaluación por pares anónimos*