

“Recursos Humanos y Turismo en Aragón: Análisis del Impacto Socioeconómico de la Expo-2008”

Raquel Ortega *Universidad de Zaragoza*

José Alberto Molina *Universidad de Zaragoza*

Ana Garrido *Universidad de Zaragoza*

Este documento de trabajo forma parte de la tercera convocatoria de proyectos de investigación sobre economía aragonesa de FUNDEAR.

Documento de Trabajo nº34/06

Este trabajo, así como una versión ampliada del mismo, puede consultarse en la página web de FUNDEAR:

<http://www.fundear.es>

Edita: Fundación Economía Aragonesa FUNDEAR

Impresión: INO Reproducciones S.A.

ISSN: 1696-2125

D.L.: Z-813-2003

© de la edición, Fundación Economía Aragonesa, 2006

© del texto, los autores, 2006

La serie Documentos de Trabajo que edita FUNDEAR, incluye avances y resultados de los trabajos de investigación elaborados como parte de los programas y proyectos en curso. Las opiniones vertidas son responsabilidad de los autores. Se autoriza la reproducción parcial para fines docentes o sin ánimo de lucro, siempre que se cite la fuente.

Resumen

En los últimos años, la competencia entre destinos turísticos está marcando la evolución del sector y, por tanto, se está estimulando la mejora en la gestión de los recursos de las empresas. La EXPO 2008, y su configuración como una nueva oferta de turismo, supone un importante reto para la Comunidad Aragonesa: debe competir por convertirse en un destino a considerar por los potenciales turistas. Uno de los recursos de carácter intangible que incide de forma directa en la diferenciación de producto en la industria del turismo es el capital humano. En este sentido, los Recursos Humanos juegan un papel clave. En este trabajo se ofrece una visión estratégica de la problemática de Recursos Humanos y del mercado laboral que afecta al sector del turismo en Aragón. Asimismo, se analizan los principales desafíos del sector turístico para afrontar y aprovechar el nuevo entorno competitivo. Para llevar a cabo este estudio se analizó de forma general la estructura laboral del sector turístico aragonés y, en particular, de la situación de los recursos humanos en el mismo. Además, se contó con la opinión de expertos de varios ámbitos del sector, así como un panel de empresas nacionales representativas del mismo. Con todo ello se realiza una previsión del impacto que la EXPO 2008 tendrá sobre la oferta turística aragonesa, en términos de sus Recursos Humanos, mercado laboral y calidad de servicio. Finalmente, se ofrecen algunas recomendaciones que persiguen ofrecer un camino hacia la competitividad del sector turístico aragonés a través de nuestros Recursos Humanos.

Palabras Clave: EXPO 2008, Sector Turismo y Recursos Humanos

Código JEL: L83, J24

Abstract

During the last years, competence among tourist destinations is the key of the sector. This situation imply the improvement for the companies resources. The EXPO 2008, is now a new tourist offer and is an important challenge for the Aragon Community. Aragon must compete for become a real destination for the potential tourists. One of the intangible resources that has a direct relationship with the tourist industry, specially on the product differentiation is the human capital. In this sense, the Human Resources play an important role, when it is necessary to build a unique experience for the tourist. In this study it is offered a strategic view about the Human Resources discussion and the labor market that affect to the tourist sector in Aragon. It is analyzed the main challengers into the sector with the objective of profit the new competitive environment. To elaborate this study, we have analyzed in a general way the labor structure of the aragonian tourist sector. Also we have analyzed in a particular way the situation of the human resources in the sector. Additionally we have had taking into account the opinion of several experts about the subject and the participation of a representative national company panel. After the collection of these data we offer a prediction about the influence of celebration of EXPO 2008 on aragonian tourist offer. The analysis of this influence has been centered on terms of Human Resources, labor market and service quality. Finally, it is offered some recommendations that have as objective to offer the aragonian tourist supply several directories to reach a differential competitiveness through our Human Resources.

Key Words: EXPO 2008, Tourist Sector and Human Resources

JEL: L83, J24

ÍNDICE

Nº pág.

Introducción	9
1. Recursos humanos y sector turístico en Aragón	14
1.1 Análisis del mercado laboral y fuerza del trabajo	14
1.1.1 Género	18
1.1.2 Edad.....	20
1.1.3 Trabajadores extranjeros	22
1.1.4 Trabajo estacional.....	27
1.1.5 Contratos laborales	29
1.1.6 Jornada laboral	33
1.1.7 Autoempleo	36
1.1.8 Estatus educacional y ocupacional	38
2. Encuesta de prácticas de recursos humanos	40
2.1 Resultados cuantitativos: entrevistas y encuestas	40
2.1.1 Encuestas: perfil de empresas participantes	40
2.1.2 Relaciones con los empleados: comunicación interna	42
2.1.3 Relaciones externas: comunicación externa.....	45
2.1.4 Marca como empleador	47
2.1.5 Impacto de la EXPO 2008.....	49
2.1.6 Entrevistas: efectos de la EXPO 2008 sobre el sector turístico aragonés y el mercado laboral	50
3. Desafíos y recomendaciones de actuación	54
3.1 Desafíos y recomendaciones.....	54
3.1.1 Imagen del empleador del sector.....	55
3.1.2 Acciones desde el sector	56
3.1.3 Acciones desde la empresa	58
3.2 Recomendaciones generales	59
3.2.1 Cultura y procesos de trabajo en equipo	59
3.2.2 Reclutamiento eficaz y proactivo	60
3.2.3 Políticas de compensación de valor añadido.....	60
3.2.4 Cultura organizativa como factor atracción y retención	61
3.2.5 Uso de las nuevas tecnologías	62
Bibliografía	63
Apéndice	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nºpág.

Gráfico 1	Sectores de actividad representados entre las empresas participantes	12
Gráfico 2	Distribución porcentual de la población ocupada por sectores económicos (2005)	14
Gráfico 3	Distribución porcentual de población ocupada en industria turística por subsectores (2005).....	15
Gráfico 4	Distribución porcentual de la población ocupada en la industria turística según CC.AA (2005).....	16
Gráfico 5	Empleo en Zaragoza (2004)	16
Gráfico 6	Envejecimiento de la población por CC. AA.. Censo de población (2001)	17
Gráfico 7	Distribución porcentual de asalariados en la industria turística por sexo (2004)	18
Gráfico 8	Distribución de asalariados en HORECA y agencias de viajes por sexo (2004)	18
Gráfico 9	Distribución porcentual asalariados en HORECA y agencia de viajes por sexo (2004)	19
Gráfico 10	Activos por sexo en el sector turístico en Aragón (2004).....	19
Gráfico 11	Distribución porcentual de asalariados por edades.....	20
Gráfico 12	Distribución porcentual de la población ocupada en la industria turística por grupos de edad (2005).....	21
Gráfico 13	Tasa de variación interanual de ocupados en la industria turística según grupos de edad (2004).....	22
Gráfico 14	Extranjeros empadronados en España por CC.AA. (2005).....	23
Gráfico 15	Distribución porcentual de ocupados extranjeros según sector de actividad (2005)	23
Gráfico 16	Distribución porcentual de asalariados extranjeros en la industria turística según CC.AA. (2004).....	24
Gráfico 17	Número de extranjeros afiliados a la Seguridad Social en el sector turismo (2004)	25
Gráfico 18	Contratos realizados a extranjeros en Zaragoza (2004)	25
Gráfico 19	Tasa de variación anual de asalariados extranjero en la industria turística por sexo según tipo de contratos (2003)	26
Gráfico 20	Tasa de variación interanual de ocupados extranjeros (2004)	27
Gráfico 21	Tasa de temporalidad por actividades	27
Gráfico 22	Evolución de la tasa de temporalidad por sexo en la industria turística (2003-2004)	28
Gráfico 23	Tasa de temporalidad en la industria turística según grupos de edad (2005)	28
Gráfico 24	Porcentaje de contratos en la industria turística (2005)	29
Gráfico 25	Porcentaje de asalariados en industria turística por sexo según tipo de contratos (2004).....	30
Gráfico 26	Contratos temporales según edades (2004)	30
Gráfico 27	Contratos en turismo por sexo (2003).....	31
Gráfico 28	Distribución de asalariados en el sector de la hostelería en Aragón (2005)	31

Gráfico 29	Porcentaje de salario medio anual por trabajador según sexo y sector económico respecto al salario medio nacional	32
Gráfico 30	Salario medio por ocupado en turismo (2002).....	32
Gráfico 31	Paro registrado en el turismo (2003).....	33
Gráfico 32	Porcentaje de asalariados en la industria turística según tipo de jornada	33
Gráfico 33	Tasa variación anual asalariados en industria turística por sexo según tipo de jornada (2003)....	34
Gráfico 34	Asalariados con jornada a tiempo parcial en industria turística según actividad (2004).....	35
Gráfico 35	Porcentaje de variación de la jornada efectiva de 1996 a 2000	35
Gráfico 36	Porcentaje de la distribución de autónomos en la industria turística por sexo (2004).....	36
Gráfico 37	Porcentaje distribución de autónomos en la industria turística por actividades (2004).....	37
Gráfico 38	Tasa de variación interanual autónomo en HORECA y agencia de viajes por sexo (2003)	37
Gráfico 39	Empleo en Zaragoza (2004/2003)	38
Gráfico 40	Distribución porcentual ocupados en industria turística según nivel estudios (2005)	39
Gráfico 41	Tasa de variación interanual ocupados en la industria turística según nivel estudios (2005)	39
Gráfico 42	Ámbito de actuación de la empresa.....	41
Gráfico 43	Composición de la plantilla	41
Gráfico 44	Composición de la plantilla por nacionalidades	41
Gráfico 45	Influencia de la EXPO 2008	42
Gráfico 46	Existencia de plan de comunicación interna	42
Gráfico 47	Herramientas de comunicación interna utilizadas	43
Gráfico 48	Conocimiento de la cultura empresarial.....	43
Gráfico 49	Transmisión de la cultura empresarial	43
Gráfico 50	Existencia de medios para transmisión de sugerencias.....	44
Gráfico 51	Realización de encuestas de clima laboral	44
Gráfico 52	Actividades promovidas por la empresa.....	45
Gráfico 53	Herramientas de comunicación externa utilizadas por las empresas: medios convencionales	46
Gráfico 54	Herramientas comunicación externa utilizadas por las empresas: medios no convencionales.....	46
Gráfico 55	Disponibilidad de marca como empleador	47
Gráfico 56	Canales de promoción de la marca como empleador.....	48
Gráfico 57	Fortalezas de su marca como empleador.....	48
Figura 1	Estrategia de marca como empleador.....	58

Introducción

El conjunto de destinos y consumo de turismo se viene ampliando progresivamente. Sin olvidar los modelos de “sol y playa” plenamente consolidados, se abren nuevas opciones en la oferta de destinos, quizás menos conocidas, pero que están ganando terreno a una velocidad vertiginosa en términos de competitividad gracias a una estrategia basada en precios, unida a una ventaja en costes asociada indiscutiblemente a la mejora de las comunicaciones y a las tecnologías de la información. En este marco, la comunidad aragonesa, particularmente a partir de la celebración de la Exposición Internacional de 2008 (EXPO 2008), debe competir por convertirse en un destino a considerar por los potenciales turistas nacionales e internacionales. En este contexto, debe ser capaz de ofrecer una experiencia distinta y de calidad basada en una vocación de servicio al cliente a través de sus recursos intangibles y, fundamentalmente, de sus Recursos Humanos. Por todo ello, la competencia entre destinos está caracterizando la evolución del sector turístico en los últimos años y, consecuentemente, viene estimulando la mejora en la gestión de los recursos de las empresas y, en particular, de los destinos en su conjunto como parte de una cadena de valor necesaria para la defensa competitiva y la cuota de mercado.

Por otra parte, el modelo de negocio basado en la oferta ha cambiado, situándose progresivamente el cliente en el centro del proceso de compra del servicio turístico. Así, la amplia experiencia de muchos clientes y la generalización de las vacaciones en el conjunto de las sociedades de los países desarrollados están animando a los negocios turísticos a dotarse de una serie de servicios complementarios a su negocio principal. Esta tendencia convierte *de facto*, cada vez con mayor frecuencia, a los servicios tradicionalmente secundarios en principales y a los principales (el alojamiento hotelero, por ejemplo) en *commodities*.

En este sentido, la EXPO 2008 se configura como una nueva oferta de turismo, ya que con la EXPO 2008 se pretende crear un nuevo tipo de exposición temática, abierta a todos, en la que cada uno de los participantes podrá tener un fuerte protagonismo en torno al tema global del agua.

Tal y como se establece en el informe del grupo ECAS¹, la EXPO 2008 supondrá un impacto muy positivo en la economía aragonesa, no sólo durante su celebración, sino también en sus preparativos. Así, las previsiones señalan que se crearán una media anual de 9.503 nuevos empleos: 7.206 puestos de trabajo en 2005, 6.428 en 2006, 7.222 en 2007 (los tres primeros años, sobre todo, en el sector de la construcción) y 17.156 en 2008 (especialmente, en servicios de mercado).

¹ El Grupo ECAS (ECAS Técnicos Asociados, S.L.), es un gabinete pluridisciplinar dedicado a estudios proyectos y servicios en Aragón. Entre sus principales clientes cuenta con el Gobierno de Aragón, Cámaras de Comercio..., además de empresas e instituciones del sector privado.

Por otra parte, la perspectiva es que el turismo se vea altamente fortalecido, ya que se esperan unos seis millones de visitantes de fuera de Aragón, con una estancia media superior a los dos días y un gasto diario de 80 euros por persona. El consumo turístico total ascenderá a 1.029 millones de euros, provenientes de 3,3 millones de españoles y 2,7 de extranjeros (en un año medio, toda la provincia recibe 635.000 visitantes del extranjero).

La especialización y las diferencias cualitativas entre las posibles ofertas turísticas deben aportar un valor añadido diferencial y de calidad que, en la mayor parte de las ocasiones, vendrá de la mano de los recursos intangibles. Uno de los recursos de carácter intangible que incide de forma directa en la diferenciación de producto en la industria del turismo es el capital humano.

En Aragón se abre una carrera hacia la competitividad en la cual las reglas del juego están cambiando, de tal forma que es en la especialización de propuestas y en los intangibles donde es necesario buscar una ventaja competitiva de carácter sostenible. En este contexto, es necesario poner de manifiesto cómo el capital humano es uno de los recursos de carácter intangible que incide de forma directa en la diferenciación de producto, contribuyendo a la generación de valor añadido. Pero, ¿cuáles son los rasgos característicos en cuanto a composición y condiciones del capital humano, que envuelven a la industria del turismo? El sector se enfrenta a crecientes dificultades para atraer y retener trabajadores cualificados, así como mejorar las calificaciones de los que acaban de ingresar en el mercado laboral para estabilizar la fuerza de trabajo del sector y, al mismo tiempo, incrementar la productividad de las empresas y la calidad de los servicios.

En este sentido, la competitividad pasa por desarrollar nuevas formas de gestión en relación al desarrollo de los recursos humanos que entrañan nuevas necesidades en materia de calificaciones, con una tendencia general hacia un aumento de la responsabilidad del trabajador en un contexto organizativo en el que haya pocos niveles jerárquicos, de formación polivalente y trabajo en equipo.

A pesar de los numerosos estudios existentes en la literatura sobre el sector turístico, existe un vacío en lo que respecta al desarrollo de los recursos humanos. Los datos existentes son escasos y lo que se observa no es muy alentador, con un gran número de trabajadores clandestinos, alta temporalidad, retribución poco competitiva y escasa profesionalización.

Apostar por una estrategia de diferenciación y calidad implica hacer una gran inversión en el capital humano que nutre al sector turístico en España y, obviamente, en Aragón. Por estos motivos nos planteamos realizar el presente estudio de investigación cuyo objeto es presentar una visión rigurosa y estratégica de la situación de los recursos humanos en el sector turismo, así como informar y sensibilizar a los principales actores públicos y privados respecto a estos activos, ofreciendo sugerencias y recomendaciones que puedan servir para estimular el debate en el sector.

En particular, este Proyecto ofrece una visión estratégica y rigurosa de la problemática de Recursos Humanos y mercado Laboral que afecta al Sector del Turismo en Aragón. Ante la

concesión a Zaragoza de la Exposición Internacional de 2008, se pretende analizar los desafíos del Sector turístico en la gestión de sus recursos humanos para afrontar y aprovechar el nuevo entorno competitivo.

El esquema seguido en este trabajo de investigación ha sido el siguiente:

- Determinar y caracterizar de forma general la estructura del sector turístico aragonés tomando como referencia el español en su conjunto y, en particular, la de sus Recursos Humanos dentro del mercado laboral. En este marco, nos hemos centrado para estudiar cómo va a afrontar Aragón el impacto de la EXPO 2008 sobre la oferta turística aragonesa, en términos de sus Recursos Humanos, mercado laboral y calidad de servicio, todo ello con el objeto de situar a la región después del evento en una posición destacada dentro del conjunto de la economía nacional.
- Recoger y sintetizar las opiniones de múltiples expertos de varios ámbitos del sector (profesionales de Recursos Humanos, académicos, administraciones públicas y organismos internacionales, asociaciones empresariales, sindicatos, consultoras, centros de formación.....) para obtener una radiografía lo más ajustada posible a la realidad de la situación de los recursos humanos en el sector, caracterizado por una presencia masiva de PYMES, por una transversalidad y por una fuerte interdependencia entre los servicios prestados por el sector público y el privado.
- Estudiar, a través de una muestra de empresas muy representativas de múltiples subsectores turísticos, qué prácticas y políticas de Recursos Humanos se están llevando a cabo en algunas de las principales empresas de referencia del sector con el objetivo de detectar los puntos fuertes y débiles de las mismas.
- Finalmente, como complemento de análisis y para acentuar el espíritu de reflexión que tienen este estudio, ofrecemos algunas recomendaciones para avanzar en un camino hacia la competitividad a través de nuestros Recursos Humanos en el desarrollo del sector turístico aragonés.

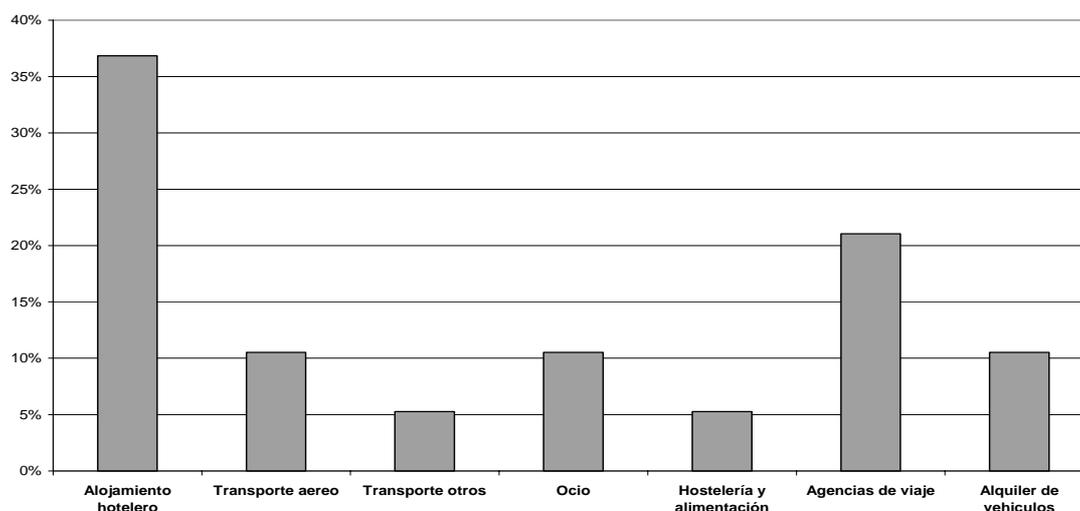
En lo que se refiere a la metodología del estudio y perfil de empresas participantes, la investigación en el área de recursos humanos (RRHH) es siempre una actividad compleja, ya que los temas son el resultado, en múltiples ocasiones, de interacciones de diferentes entornos, ya sean empresas, administraciones, agentes sociales, industrias o diferentes unidades en una organización. La complejidad, la especificidad de una situación y la naturaleza cambiante de una compañía y su entorno, son difícilmente explicables con enfoques metodológicos convencionales (Porter, 2001). Así pues, para entender el proceso de las prácticas y políticas de la dirección de RRHH debe hacerse dentro de su contexto, tanto interno como externo, lo que requiere distintos niveles de análisis (Hendry y Pettigrew, 1990).

Dado que el objeto de nuestro estudio es determinar las políticas y prácticas de RRHH y de marketing interno que actualmente se están implementando en el sector turístico aragonés, vinculadas a los condicionantes externo e internos inherentes a las propias organizaciones, como es en este caso la Exposición Internacional de 2008 (EXPO 2008), hemos considerado que una metodología basada en aspectos cualitativos apoyada por métodos cuantitativos con objeto de ofrecer un mayor rigor a la investigación, era la más adecuada para poder obtener la mayor información posible. Así, la obtención de datos se ha realizado desde tres fuentes, con el objeto de triangular la información: informes, entrevistas y encuestas, (Yin, 1994). Adicionalmente se ha completado con una observación activa.

En la primera parte del estudio, dedicado a la situación del sector turístico en Aragón a nivel general, centrándose posteriormente en el impacto de la gestión de personas y el desarrollo de marketing interno en el sector con un análisis a nivel macro del mercado laboral y fuerza de trabajo, se realizó una selección de material que fuese lo más reciente y objetiva posible y que nos ayudase a entender la situación del sector del Turismo en Aragón dentro del conjunto del país. Con ello, se pretendía ofrecer una visión lo suficientemente amplia del problema, que nos ayudase a entender la situación del sector del Turismo en Aragón, tanto a nivel general, como de análisis de fuerza de trabajo, así como de la repercusión a nivel socioeconómico de la Expo 2008. La obtención de esta información se obtuvo de artículos y libros académicos, tesis doctorales, así como de una recopilación de distintas fuentes estadísticas (INE, EPA, Banco de España, IET, OMT, DIRCE, INAEM).

Para la segunda parte del estudio, que ofrece un diagnóstico de las prácticas y políticas de RRHH que actualmente se están desarrollando en el sector turístico por parte de sus empresas de referencia, se aplicó una metodología de carácter cuantitativo y cualitativo para evitar los sesgos que ambas presentan por separado.

Gráfico 1
Sectores de actividad representados entre las empresas participantes



Fuente: Elaboración Propia

Así, se contó con una muestra representativa de agentes implicados en el sector turístico, empresas, sindicatos, expertos, asociaciones y administración, que representan los distintos sectores del sector: agencias de viaje, hostelería, transporte y ocio. Con objeto de recoger el efecto que inevitablemente tendrá la celebración de la exposición internacional en el sector turístico aragonés, se contactó con algunos de los patrocinadores de la EXPO 2008. Adicionalmente, intentamos recoger la variedad de perspectiva por tamaño, gran empresa y PYME.

En primer lugar, se envió un cuestionario² con los distintos aspectos objeto de estudio a 26 grandes empresas muy representativas del sector, de distintos subsectores, tamaño, objeto de negocio y mercado en el que se les planteó preguntas cerradas y de escala sobre aspectos relativos a los siguientes temas:

- Marca como empleador
- Comunicación interna
- Comunicación externa
- Impacto de la Exposición Internacional del 2008

Adicionalmente, el cuestionario se completa con unas preguntas de carácter abierto de carácter general, relativas a los desafíos del sector en general y de la empresa en particular a corto y medio plazo.

Posteriormente, se realizaron entrevistas en profundidad, fundamentalmente, con administración, asociaciones, sindicatos y paneles de expertos, tanto a nivel regional como nacional. En estas entrevistas, además de los temas incluidos en el cuestionario, hemos incidido sobre otros aspectos como:

- Estrategia de Recursos Humanos
- Reclutamiento y Selección
- Formación
- Evaluación del desempeño
- Compensación
- Relaciones con los empleados
- Políticas de Diversidad
- Cambios socioeconómicos y su impacto en los patrones de consumo: tecnología, procesos de concentración

Las entrevistas, si bien se elaboran con un guión que la dirige, fueron de carácter abierto. Este tipo de entrevistas no son, en absoluto, pre-estructuradas y son totalmente flexibles,

² Ver Anexo I

cubriendo una visión del objeto de estudio tan amplia como sea posible. En el transcurso de las entrevistas se espera que los entrevistados relaten libremente los acontecimientos y hechos relativos a los fenómenos específicos, expresando sus particulares puntos de vista acerca de los hechos y sugiriendo fuentes de datos adicionales, así como otros temas paralelos que pueden ser relevantes. Estas entrevistas se realizaron en unos casos en las instalaciones de las propias empresas y organismos, mientras que en los casos que no pudo ser posible hacerlas personalmente, fueron hechas vía telefónica y grabadas en su totalidad.

Aunque la muestra utilizada es un buen punto de referencia de análisis, la mayor parte del tejido empresarial español en el sector turístico está formado por pequeñas y medianas empresas, fundamentalmente, en el caso de Aragón. En este sentido, somos conscientes de los posibles sesgos a la hora de establecer las conclusiones del trabajo; sin embargo, hay que tener en cuenta que las políticas y prácticas de RRHH que existen actualmente en el sector están impulsadas fundamentalmente por la gran empresa turística. Políticas y prácticas que la pequeña y mediana empresa turística aragonesa no debe perder de vista si se quiere aprovechar el impacto y el desarrollo que se prevé que va a tener la EXPO 2008 de una forma sostenida.

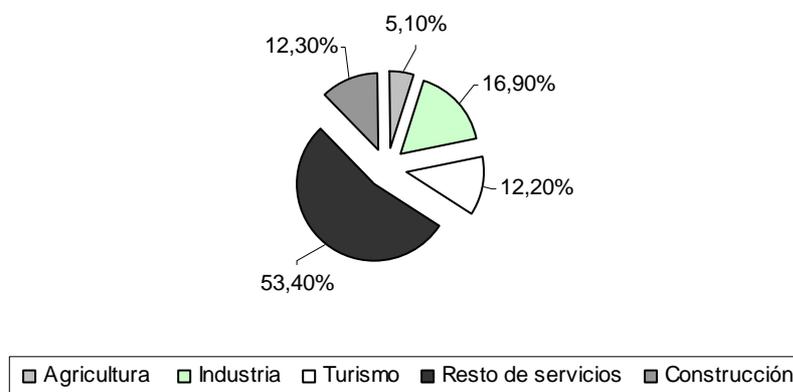
1. Recursos humanos y sector turístico en Aragón

1.1 Análisis del Mercado Laboral y Fuerza del Trabajo

En esta sección ofrecemos una imagen del marco laboral del sector turístico español y aragonés en términos de empleo, género, edad, inmigración, trabajo estacional, contratos laboral, jornada laboral, autoempleo, así como estatus educacional y ocupacional. Este análisis, que se centra en Aragón, intenta tener como espejo el sector turístico español en el territorio nacional con el objetivo de establecer términos comparativos.

Gráfico 2

Distribución porcentual de la población ocupada por sectores económicos (2005)

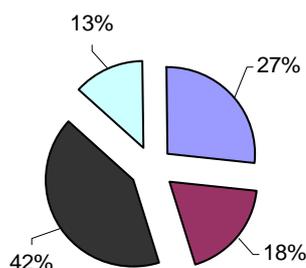


Fuente: Encuesta de Población Activa (EPA)

El Turismo en España proporciona empleo a alrededor de 1.500.000 personas, lo que representa una tercera parte del empleo en los servicios, excluido el comercio. Específicamente el número de trabajadores ocupados durante 2005 en el sector fue de 2.345.515, lo que representa el 12,4% de ocupados sobre el total nacional y un crecimiento respecto al año 2004 del 4,8%. A pesar de la cierta desaceleración observada en los últimos años, el sector ha demostrado mayor capacidad de empleo que el resto de los sectores de la economía española. Su importancia dentro del sector servicios es realmente elevada, un 19%, que se distribuye fundamentalmente entre el sector de la hostelería y el de la restauración.

Así, el mayor número de empleados se concentra, como hemos comentado, en la hostelería y la restauración, llegando a estar alrededor del 55% del total de las actividades de todo el sector. Le sigue el sector transportes con un porcentaje de población ocupada del 26,9%. Estas cifras reflejan la importancia del subsector hotelero dentro del sector turístico.

Gráfico 3
Distribución porcentual de población ocupada en industria turística por subsectores (2005)



■ Transporte ■ Otras actividades de la industria turística ■ Restauración □ Hoteles y otros alojamientos

Fuente: Encuesta de Población Activa (EPA)

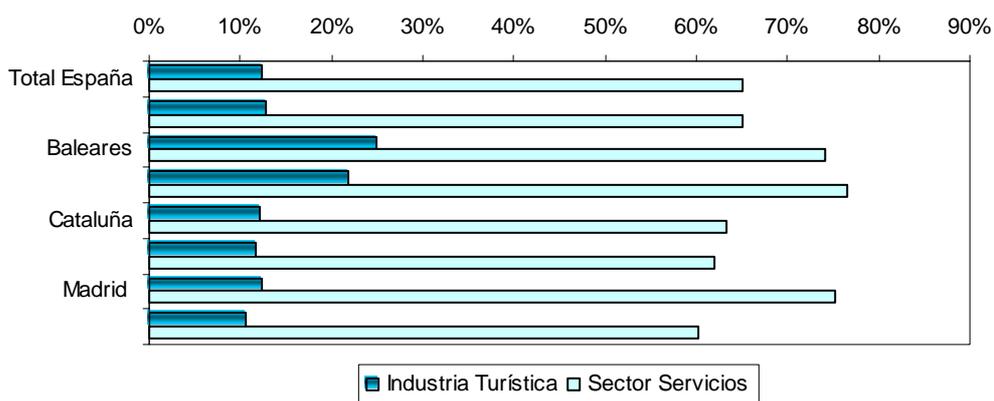
En el Turismo, la distribución de trabajadores asalariados y autónomos se invierte al resto de los sectores, destacando que el porcentaje de emprendedores en el sector es de un 24,7%, frente a un 75,3% de los autónomos, lo que constituye el 17,2% de los 10,2 millones de asalariados en el sector servicios y el 11,4% de los 15,5 millones de los mismos a nivel nacional. Este porcentaje no sólo supone una implicación directa en las políticas de contratación de las empresas en aspectos tales como flexibilidad y mejora de las condiciones de trabajo, sino en cuestiones de carácter fiscal relativos a IVA o a otros impuestos relacionados con la recalificación del suelo y concesión de licencias.

La distribución de los ocupados entre las distintas actividades que componen el sector se concentró mayoritariamente en hostelería, con un 40,4 % de los ocupados totales en restauración y un 13,3% en hoteles y otros alojamientos. El otro gran bloque de importancia es el del transporte de viajeros por vía aérea, marítima y terrestre y las actividades recreativas, culturales y deportivas (46,4%). Es de destacar que, tras las contracciones

experimentadas en años anteriores, se respira un clima de estabilidad en el empleo, incluso en el sub-sector de las agencias de viajes, inmersas en fuertes y continuos procesos de fusión.

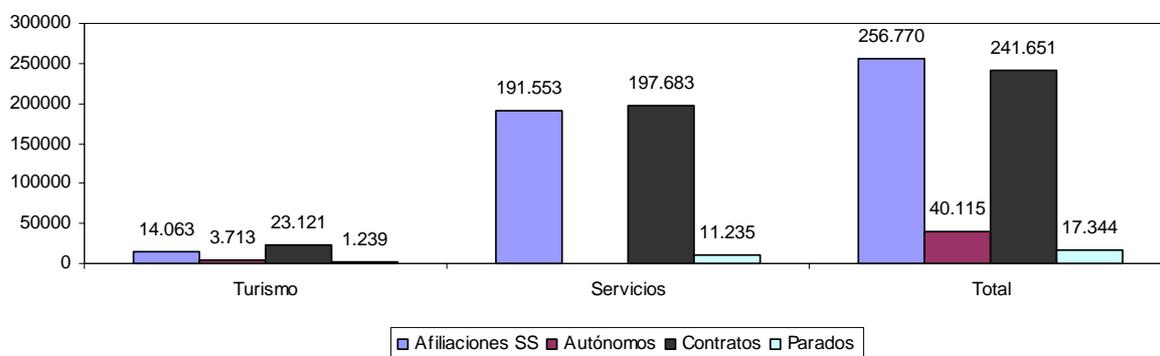
El número de ocupados en la industria turística presenta también variaciones importantes según la Comunidad Autónoma, con el mayor grueso de ocupados en las islas. De esta forma, en 2005, tanto Baleares como Canarias casi duplican el porcentaje del total nacional de población ocupada en este sector con un 21,8% y un 24,9%, respectivamente. No obstante, es importante destacar el creciente auge de contrataciones de comunidades como Madrid, Cataluña y Andalucía donde el porcentaje de población ocupada frente al total del sector servicios supone una importante participación, probablemente también impulsada por el número de inmigrantes concentrados en las dos primeras comunidades por la mayor posibilidad de empleo.

Gráfico 4
Distribución porcentual de la población ocupada en la industria turística según CC.AA (2005)



Fuente: I.E.T.

Gráfico 5
Empleo en Zaragoza (2004)

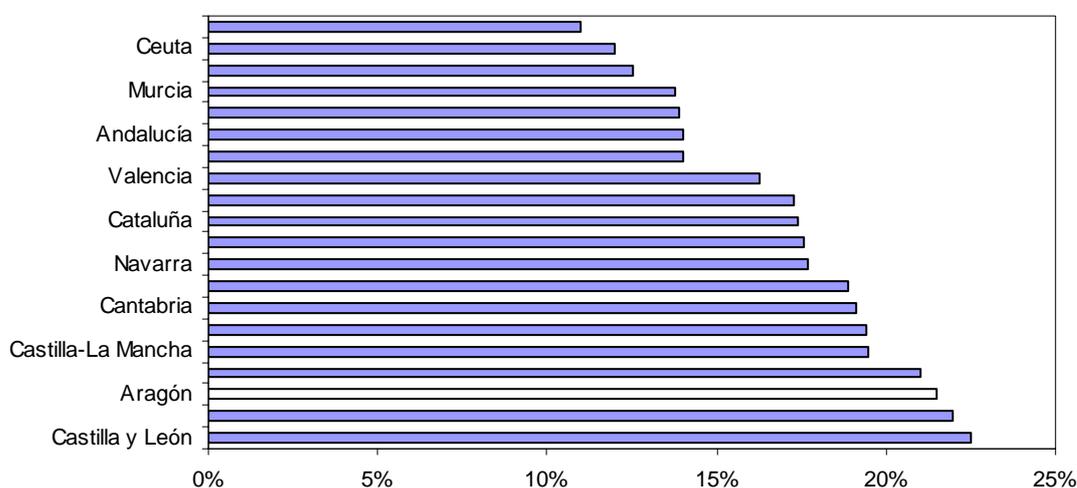


Fuente: I.E.T.

La situación en Zaragoza sigue la línea del resto de las Comunidades Autónomas españolas. Mientras que el número de ocupados en el sector servicios está alrededor de un 72%, el sector turístico ocupa al 7,5% de los ocupados, situándose por debajo de la media nacional. Del total de ocupados en este sector, 14.063 están afiliados a la Seguridad Social y 3.713 son trabajadores autónomos.

En este sentido, y aún sin tener en cuenta el efecto de la EXPO 2008, nos encontramos ante una gran problemática en el entorno aragonés debido, en primer lugar, a las consecuencias del cambio demográfico, ya que según el último censo Aragón es la tercera Comunidad Autónoma más “vieja” de España, lo que provoca un incremento de demanda de trabajadores en este sector que evidentemente la comunidad no puede cubrir.

Gráfico 6
Envejecimiento de la población por CC.AA. Censo de Población (2001)



Fuente: INE

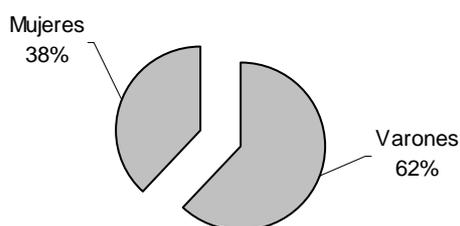
En segundo lugar, el efecto temporal de los empleos unido a una fuerte inercia en función de la inversión con actividades secundarias, provocará un mercado tenso y ajustado caracterizado por un paro puramente estructural que no puede cubrir la demanda de trabajadores. Esta situación se traducirá con la celebración de la EXPO 2008, si no se aplican correctores centrados en reajustar el mercado laboral para evitar un sobredimensionamiento, en:

- Pérdida de competitividad
- Una espiral inflacionista, fundamentalmente salarial que ya se está observando en los empleos de base.
- Dificultad de atracción y retención de trabajadores
- Incremento de la rotación y como consecuencia disminución de inversión en formación lo que inevitablemente produce de nuevo una pérdida de competitividad.

1.1.1 Género

Si tomamos como referencia la Unión Europea, en la mayoría de los países trabajan en la industria turística más mujeres que hombres, a excepción de cuatro países, entre los que se encuentra España (con Grecia, Francia e Italia). Unos datos coherentes, por otra parte, con la situación del mercado laboral en estos cuatro países donde la participación de la mujer, en general, en el mercado laboral todavía es menor. Actualmente, el 62,1% de los asalariados en este sector son varones, mientras que el 37,9% son mujeres.

Gráfico 7
Distribución porcentual de asalariados en la industria turística por sexo (2004)



Fuente: Encuesta de Población Activa (EPA)

Sin embargo, hay que destacar el mayor aumento del empleo asalariado en el conjunto del sector turístico en 2004 respecto al año 2003, siendo el de los hombres un 4,6% y el de las mujeres un 5,9%.

Gráfico 8
Distribución de asalariados en HORECA y agencias de viajes por sexo (2004)



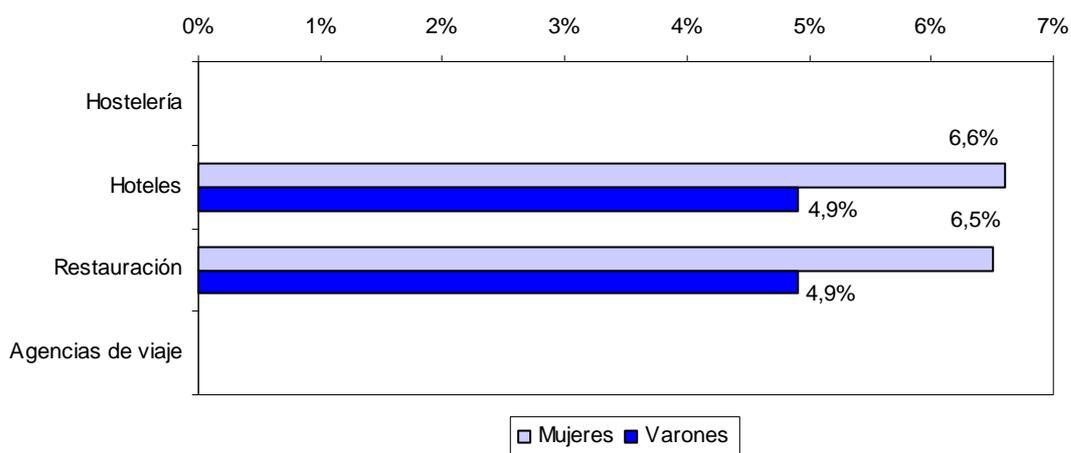
Fuente: Encuesta de Población Activa (EPA)

Como contrapartida, se observa una gran feminización del empleo, sobre todo en actividades como la hostelería, tanto en hoteles y otros alojamientos, donde 167.574 individuos son mujeres frente a los 129.725 hombres. En la restauración, 441.930 son mujeres y 461.287 de los ocupados son hombres. Así, en su conjunto, en la hostelería podemos afirmar que el porcentaje de representación femenina es mayor. Lo contrario ocurre en sectores como los transportes y otras actividades, donde hay 70.342 mujeres

frente a los 537.027 hombres en el primero y 168,026 mujeres en otras actividades frente a los 225.323 hombres.

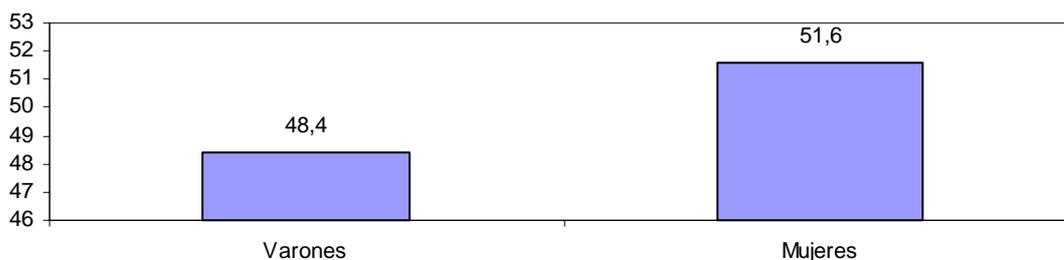
En términos de crecimiento, tal y como se ha mencionado anteriormente, el mayor crecimiento de ocupados en turismo lo experimentaron las mujeres, una variación anual del 7% frente al 1,4% de los varones. En cuanto al empleo asalariado, durante el 2004 aumentó en 81.426 personas, un 5,1% más, alcanzando un total de 1.671.738 individuos. El 59,1% de esta cifra corresponde a los varones y el 40,9% a las mujeres.

Gráfico 9
Distribución porcentual asalariados en HORECA y agencias de viajes por sexo (2004)



Fuente: Encuesta de Población Activa (EPA)

Gráfico 10
Porcentaje de activos por sexo en el sector turístico en Aragón (2004)



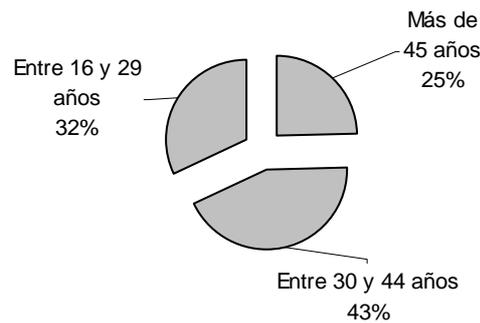
Fuente: Encuesta de Población Activa (EPA)

La mano de obra femenina creció de un modo significativo en hoteles y alojamientos con un 6,6% más de asalariadas y en restauración un 6,2%, mientras que en el caso de los varones su produjo un crecimiento del 4,9% en ambos casos. Tal y como ocurre en el resto de Europa, parece que la mujer tiene más facilidad para encontrar trabajo en este sector, sobre todo en el ámbito de hoteles y restaurantes, comparado con las posibilidades en otros sectores. La mujer tiende a ocupar tareas poco cualificadas y segregadas del trabajo masculino, acentuándose este rasgo en el sector turístico, debido en gran medida a la baja remuneración económica y la posibilidad de jornada parcial.

En Aragón, el número de trabajadores activos en el sector turístico en 2004 se repartió de modo muy equilibrado entre hombres y mujeres, representando los primeros un 48,4% y las mujeres un 51,6%, de modo que se sigue la tendencia nacional en cuanto a su distribución.

1.1.2 Edad

Gráfico 11
Distribución porcentual de asalariados por edades



Fuente: Encuesta de Población Activa (EPA)

Otro de los aspectos que nos ayudan a entender las características de la fuerza laboral en este sector en Aragón es la media de edad de los distintos sub-sectores, una pauta que coincide con el resto del territorio español. Así, destaca una importante presencia de población asalariada joven en la industria turística. El 75% tiene menos de 45 años y, de ellos, el 31,9% tiene menos de 30 años y el 43,4% se encuentra entre los 30 y los 44. Sin embargo, entre los trabajadores autónomos cabe destacar edades más maduras como se verá posteriormente. Estas características coinciden con el resto de los países europeos, donde más del 50% de de la fuerza de trabajo en este sector tiene menos de 35 años (Dinamarca, Finlandia, Reino Unido...).

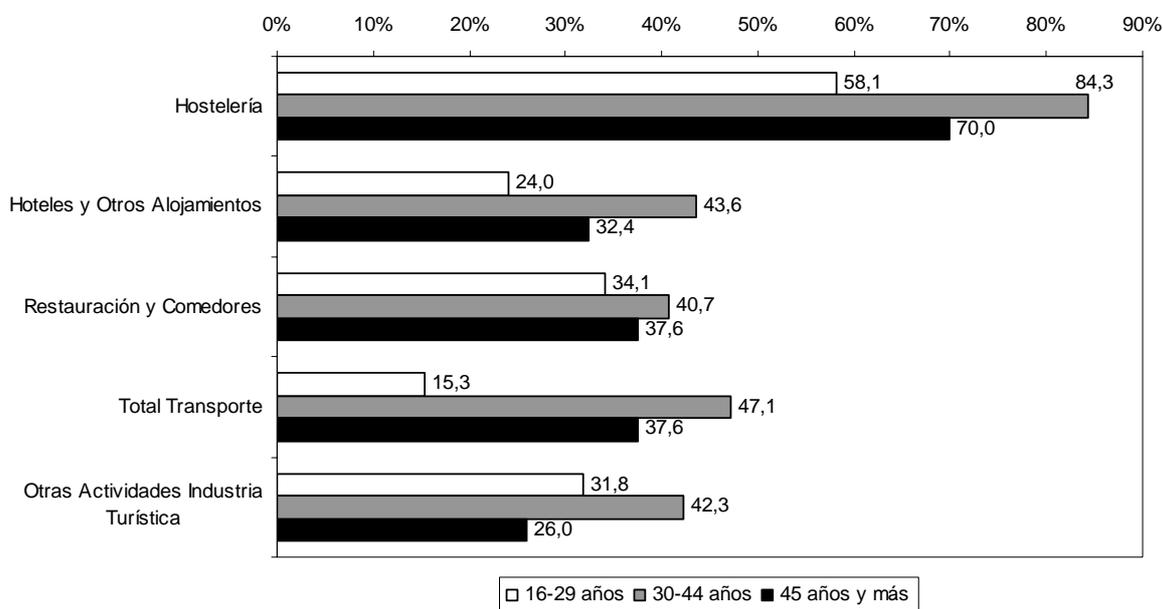
Se podrían distinguir dos grandes grupos de profesionales en función de la edad: entre los 16 y los 24 años y la edad comprendida entre los 25 y los 34 años.

Las principales razones que justifican esta distribución de edades en el sector se establecen en los siguientes términos:

- Suelen ser actividades caracterizadas como poco cualificadas y con baja remuneración, lo que facilita el acceso a gente joven con niveles formativos bajos.
- La temporalidad del trabajo aumenta la presencia de estudiantes que buscan un dinero extra y, además trabajan en un entorno de cafés, bares, discotecas etc....que les es atractivo en su entorno social
- Unas condiciones de trabajo que podrían ser mejorables en relación a otros sectores como largas jornadas de trabajo, fines de semana o salarios poco competitivos, lo que

hace que el segmento de trabajadores con más edad y responsabilidades familiares se dirijan hacia otros sectores.

Gráfico 12
Distribución porcentual de la población ocupada en la industria turística por grupos de edad (2005)



Fuente: I.E.T.

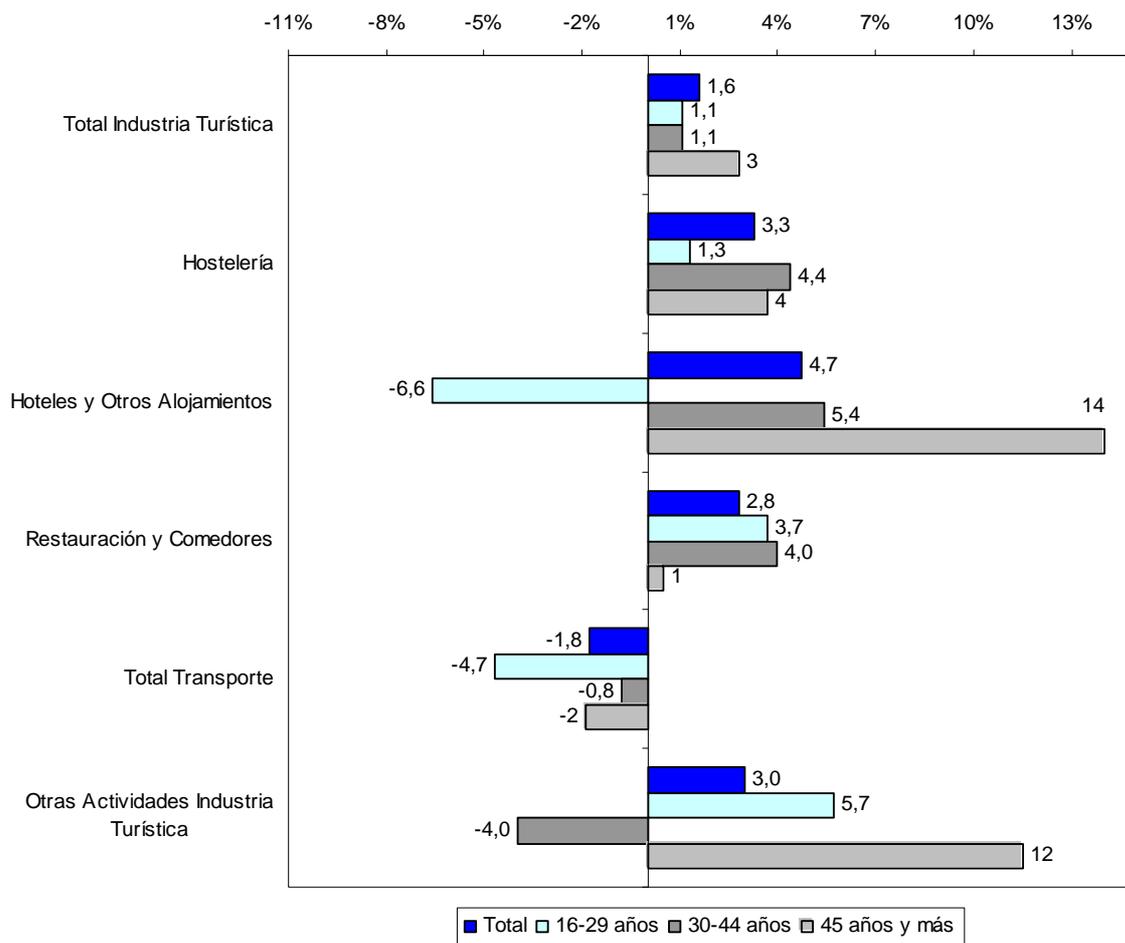
El mayor porcentaje de trabajadores jóvenes se encuentran en la rama de hostelería, con un 58,1%, destacando la fuerte presencia de trabajadores de entre 16 y 24 años en bares y restaurantes debido a las características del trabajo. Sin embargo, en sectores como hoteles y transporte, la presencia de trabajadores de más edad es mayor, destacando el 37,6% frente al 15,3% de personal entre 16 y 29 años en el transporte.

El mayor crecimiento de empleo asalariado del 2004 respecto al 2003 lo experimentaron los trabajadores que tienen entre 40 y 44 años, con un 14,1%. En especial, llamaba la atención el incremento observado en las mujeres asalariadas de este grupo en la rama de hoteles y otros alojamientos y en la restauración, con un 15,9%.

El comportamiento de la tasa de variación interanual ha tenido algunas variaciones. En primer lugar, hay un retroceso de la presencia de personal joven en los sectores nombrados anteriormente, transportes y hoteles. En hoteles, además, hay un fuerte aumento de trabajadores mayor de 45 años, un 14%, el mayor que se observa seguido de otras actividades donde también destaca el empleo de gente de más edad. Sin embargo, en transporte hay un claro retroceso, no sólo del grupo de trabajadores más jóvenes, sino de todos en general. De este modo, aunque el mayor aumento también lo protagoniza este año el grupo de trabajadores de más de 45 años lo hace en menor medida, tan sólo un 3%.

Gráfico 13

Tasa de variación interanual de ocupados en la industria turística según grupos de edad (2004)



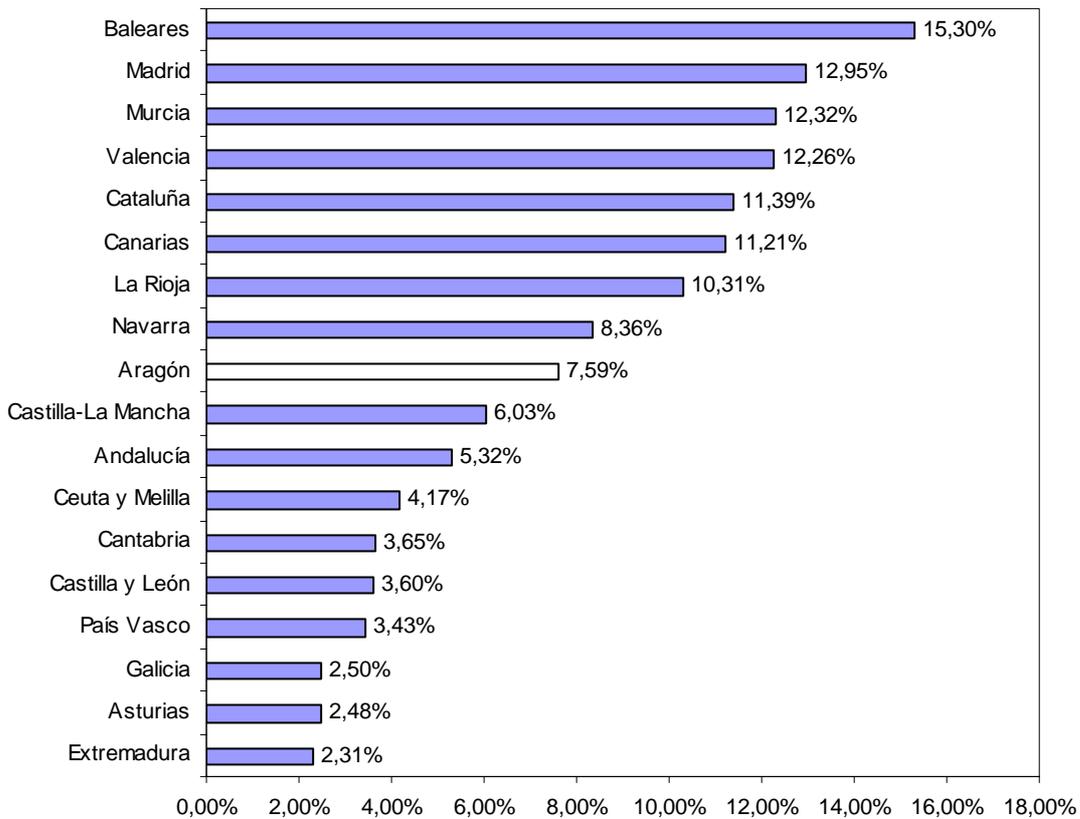
Fuente: I.E.T.

1.1.3 Trabajadores Extranjeros

La industria turística atrae un significativo número de trabajadores de otros países. En España, la composición de la inmigración está liderada por los procedentes de Iberoamérica (35%), principalmente ecuatorianos, colombianos y peruanos, África (24%), trabajadores pertenecientes a la UE (22,3%), resto de Europa (11,6%) y Asia (7%). Al igual que en el resto de Europa, el indicador del número de inmigrantes está aumentando y destaca la alta proporción de trabajadores que no pertenecen a la Unión Europea.

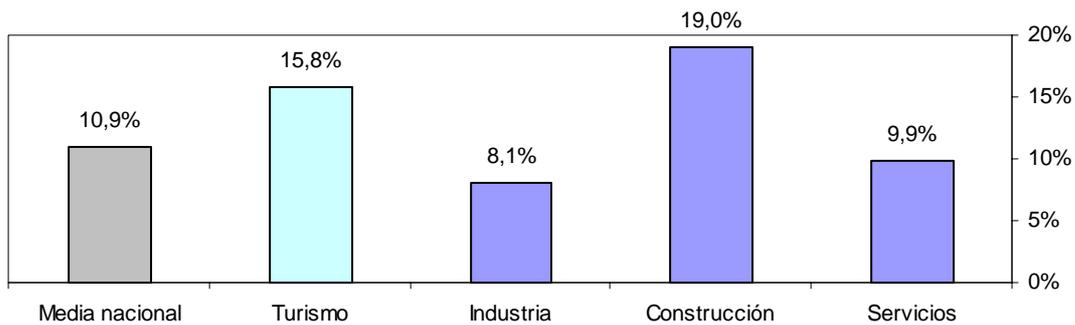
En términos de comunidades autónomas Aragón se coloca en una posición intermedia en términos de extranjeros empadronados en la misma.

Gráfico 14
Extranjeros empadronados en España por CC.AA. (2005)



Fuente: INE

Gráfico 15
Distribución porcentual de ocupados extranjeros según sector de actividad (2005)



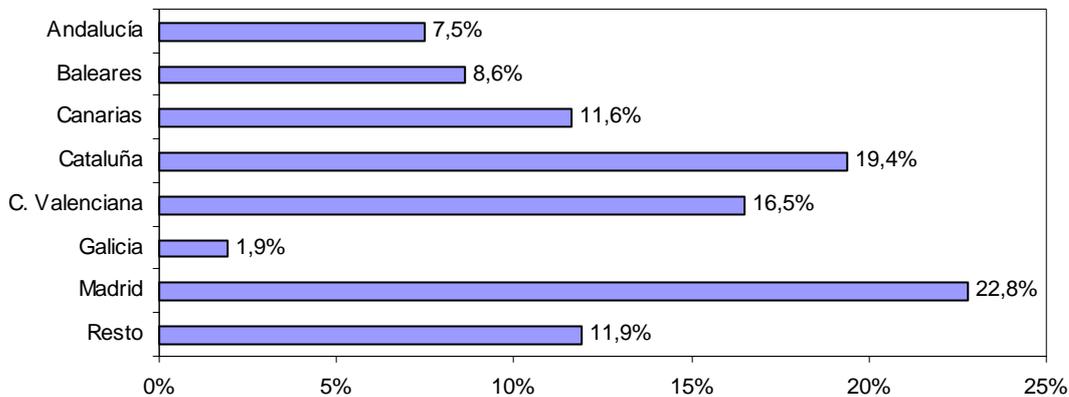
Fuente: INE

El número de ocupados extranjeros en turismo en 2005 fue de 371.099, lo que representó el 17,9% del total de los ocupados extranjeros en España. Dentro del sector servicios la cifra de trabajadores extranjeros alcanza el 30,2%. Si tenemos en cuenta el número total de

ocupados dentro de la industria turística, el 13% de este conjunto está constituido por extranjeros.

Gráfico 16

Distribución porcentual de asalariados extranjeros en la industria turística según CC.AA. (2004)



Fuente: INE

Los asalariados extranjeros (que representan el 18,3% de la población total asalariada) en el sector turismo durante 2005 representan un 17,4% del total nacional y el 30,2% del sector terciario de extranjeros.

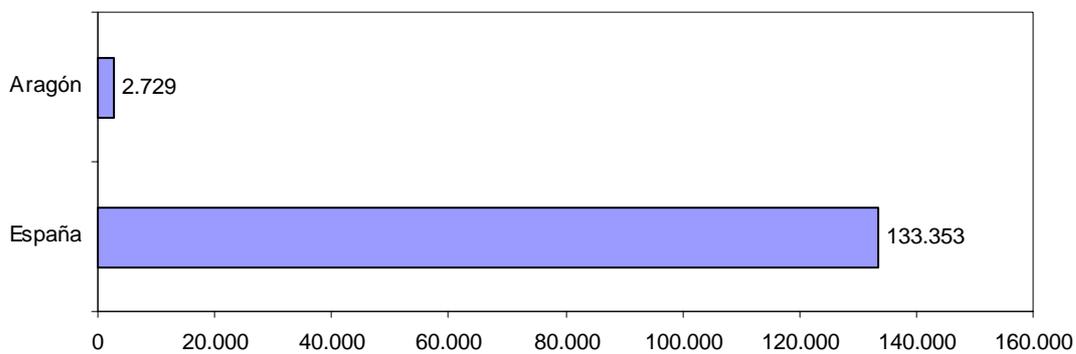
Si se caracteriza a este fragmento de la población se puede afirmar:

- Un 48,8% son varones y el 51,2% de los asalariados son mujeres
- Predomina una población extranjera joven, el 52,6% de los extranjeros ocupados en el turismo tienen de 30 a 44 años.
- En cuanto a su cualificación, se trata de personas poco cualificadas o cuyas cualificaciones no son reconocidas. En concreto, el 60,4% posee estudios secundarios y el 22,1% tiene alguna titulación de grado superior. Hay más mujeres con estudios secundarios (65,4%), mientras que el mayor número de varones con estudios postsecundarios (23,6%).
- El mayor número de extranjeros se encuentra en la Comunidad de Madrid (22,8%) y en Barcelona (19,4%), mientras que destinos muy turísticos como Canarias tan sólo tiene un 11,6% de asalariados extranjeros.
- Posee un grado de sindicalización menor que en otros sectores
- La hostelería y el servicio doméstico actúa como un gran "cajón desastre" para los trabajadores que no pueden adaptar sus habilidades a sus necesidades
- Hay una elevada tasa de rotación, debida en parte a la temporalidad del sector turismo

De acuerdo a los últimos datos disponibles, la distribución geográfica de los asalariados extranjeros no obedece a los criterios más tradicionalmente considerados turísticos, como las zonas costeras estrictamente turísticas. Así, el mayor porcentaje de extranjeros se encuentra en la Comunidad de Madrid (22,8%), seguido de Cataluña (19,4%), mientras que en los destinos turísticos como Canarias, Baleares o Andalucía son los que menos mano de obra extranjera emplean, estando alrededor del 10%.

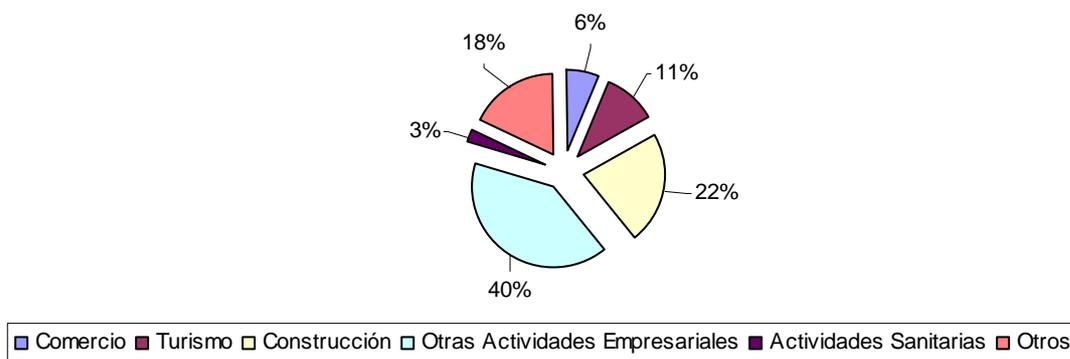
En la Comunidad Aragonesa el número de extranjeros afiliados a la Seguridad Social en el sector turismo en 2004 fue de 2.729, lo que representa alrededor de un 2% del total de extranjeros en España.

Gráfico 17
Nº de Extranjeros afiliados a la Seguridad Social en el sector turismo (2004)



Fuente: Tesorería General de la Seguridad Social

Gráfico 18
Contratos realizados a extranjeros en Zaragoza (2004)



Fuente: Tesorería General de la Seguridad Social

Concretando, en Zaragoza el número de contratos realizados a extranjeros en 2004 fue de 31.917, de los cuales 3.433 se concentraron en el sector objeto de estudio, representando un 10,75%, tal y como se observa en el gráfico siguiente. Además, de esos contratos, el 11,19% se realizaron con mujeres.

En Aragón, el mayor número de población inmigrante proviene de América del Sur (40,15%) y del resto de países europeos (30,67%) principalmente, aunque también es importante del colectivo de población africana asentada en este territorio (24,30%).

En cuanto al crecimiento del empleo asalariado de los extranjeros en 2003, éste fue de un 24,3% más que en el año anterior, siendo la actividad de hoteles y otros alojamientos la que más empleo originó (51,4%), seguida de la restauración (16,9%).

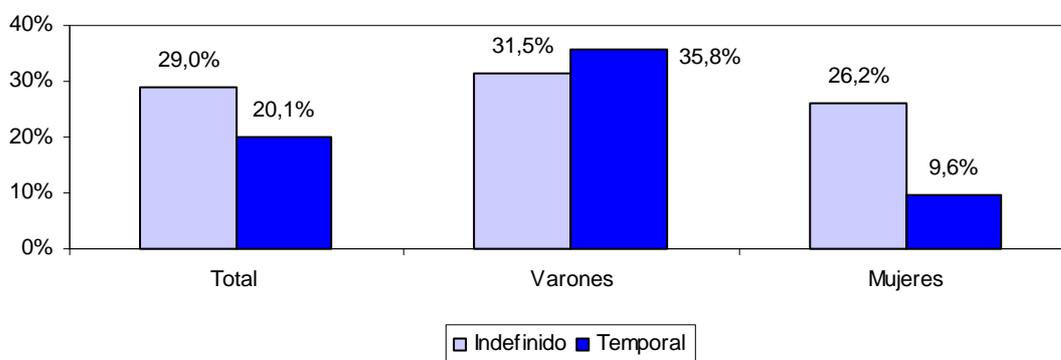
La contratación temporal se incrementó en mayor medida en la restauración, con un 23,9% frente a un 8,8% de aumento de la contratación indefinida en esta rama. Sin embargo, en la rama de hoteles y otros alojamientos el 70,6% de los nuevos contratos tuvieron un carácter de indefinido.

Dentro de la creación de empleo asalariado extranjero, el 29% de los nuevos contratados accedieron al mercado por medio de un contrato indefinido y el 20,1% lo hicieron con un contrato temporal.

Por sexo, tal y como muestra el gráfico, la temporalidad en la actividad turística es mayor para la población extranjera masculina con un 35,8% que en la femenina que, con un 9,6%, es muy inferior. Además, las tasas de variación anuales son muy elevadas para varones que trabajan en hoteles y otros alojamientos.

Gráfico 19

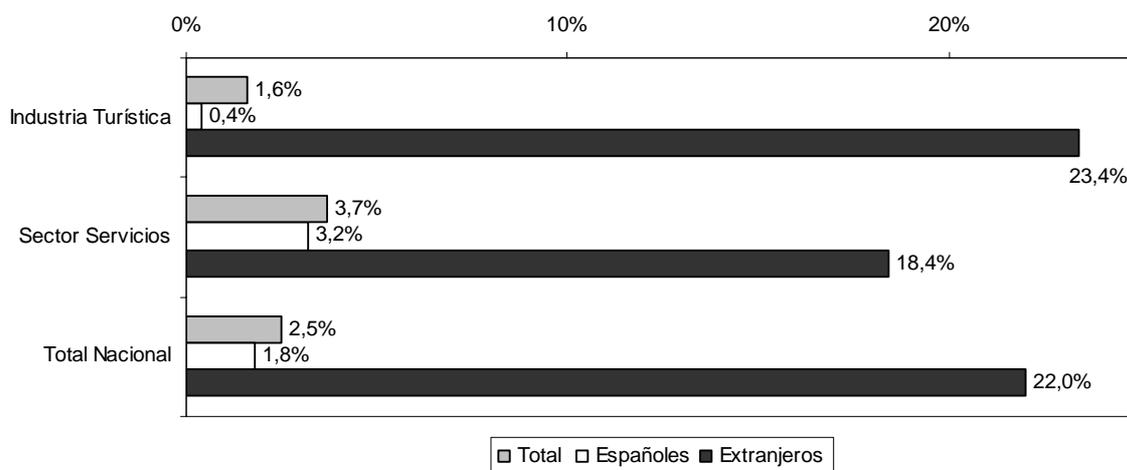
Tasa de variación anual de asalariados extranjeros en la industria turística por sexo según tipo de contrato (2003)



Fuente: EPA

Cuando se compara la tasa de variación interanual de ocupados extranjeros en la industria turística con el total nacional, se observa que ambas siguen una clara tendencia creciente. El crecimiento de la población extranjera se sitúa alrededor del 20% tanto en el total nacional como en el sector servicios en general, lo que justifica el también elevado porcentaje en la industria turística, un 23,4%, mientras que sólo es un 0,4% el crecimiento apreciado en la población nacional.

Gráfico 20
Tasa de variación interanual de ocupados extranjeros (2004)

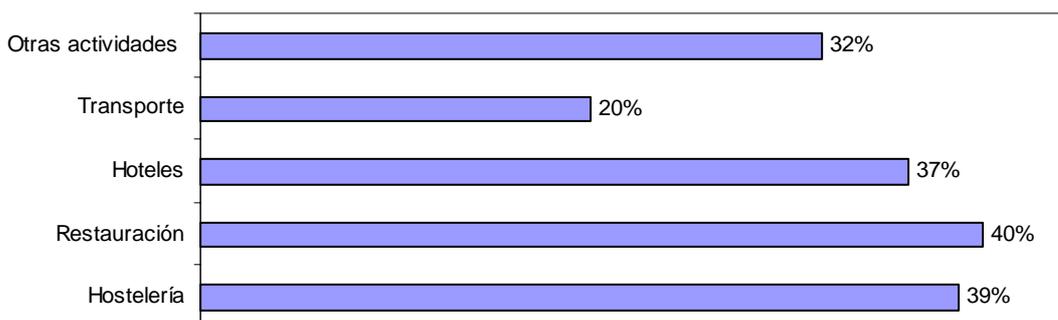


Fuente: I.E.T.

1.1.4 Trabajo Estacional

A pesar de que en los últimos años el sector turístico español está alargando su tradicional temporada, de marzo, con la Semana Santa, a noviembre, cuando finalizan los viajes del INSERSO, añadiendo a esta situación los cambios en los hábitos vacacionales de los turistas españoles, los meses de verano siguen siendo los que generan un mayor volumen de ingresos. Durante estos meses, se aumenta hasta en el triple la demanda de personal y se llega a aumentar hasta en un 60% las plantillas.

Gráfico 21
Tasa de temporalidad por actividades (2004)



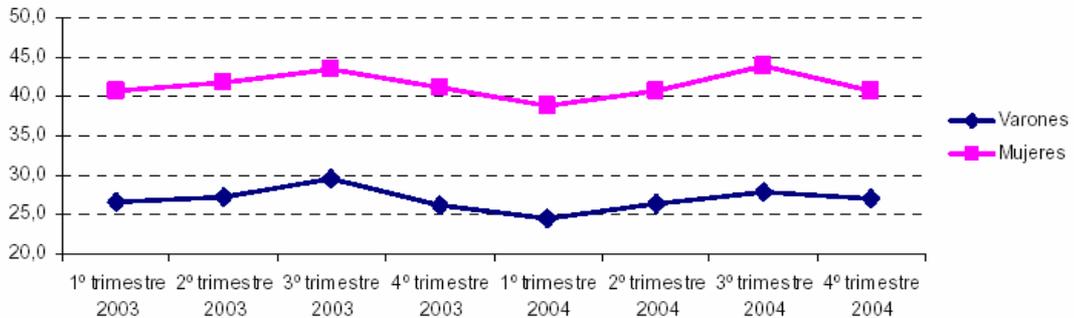
Fuente: I.E.T.

La tasa de temporalidad en la industria turística aragonesa se situó en el 32,4% y fue análoga a la tasa nacional y superaba en más de tres puntos a la del sector servicios (29%). Sin embargo, esta tasa experimentó un descenso del 2,4% en 2004 respecto a 2003.

Por actividades, como se puede observar, es en Restauración donde es mayor la tasa de temporalidad, a pesar del descenso del 2,2% experimentado durante 2004. Esta tasa

supera a la media del sector, mientras que en el caso del transporte es inferior a la media de la industria turística.

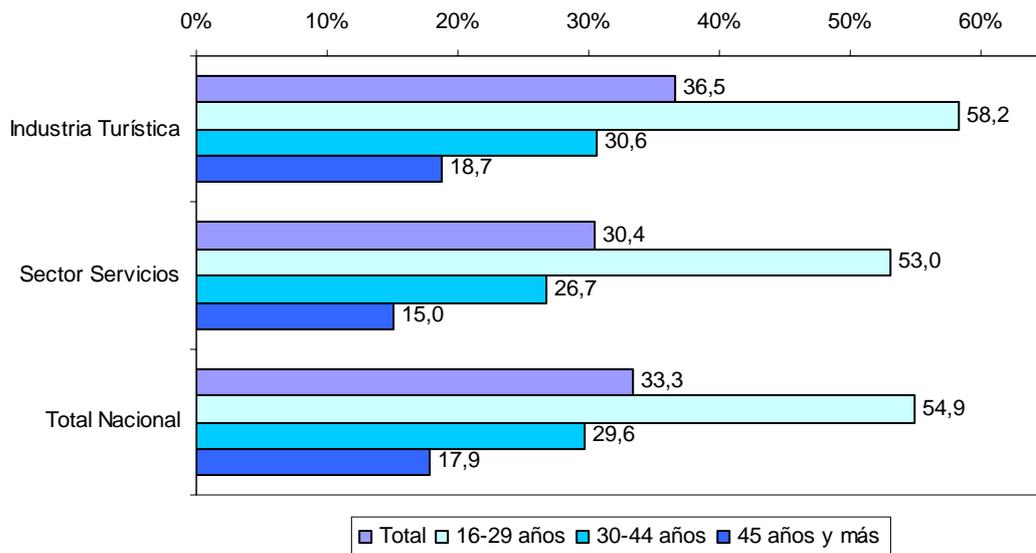
Gráfico 22
Evolución de la tasa de temporalidad por sexo en la industria turística (2003-2004)



Fuente: I.E.T.

Al considerar la temporalidad en función del sexo, se observa gran diferencia entre las tasas correspondientes a los varones, 26,5% frente al 41,1% de las mujeres.

Gráfico 23
Tasa de temporalidad en la industria turística según grupos de edad (2005)



Fuente: I.E.T.

El grupo de edad donde más se acentúa la tasa de temporalidad, como es lógico, es en el de trabajadores jóvenes, entre 16 y 29 años con un 58,2%, mientras que en el grupo de mayor edad la tasa es menor, tan sólo de un 148,7%. De cualquier modo, cada sub-sector tiene sus variaciones propias, es decir, no son lo mismo actividades como bares o restaurantes que, en comparación con alojamientos en el segmento vacacional, transportes, ocio o agencias de viaje, tienen un grado de estacionalidad menor. La acusada

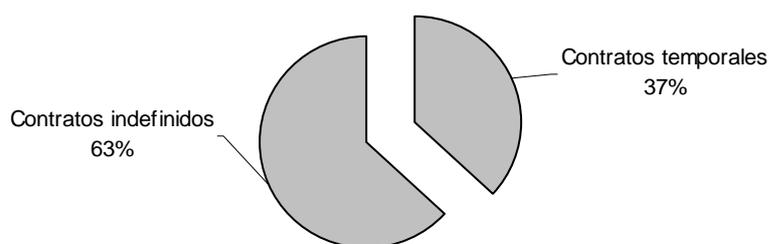
estacionalidad y temporalidad del sector tiene una inevitable consecuencia directa en los tipos de contratos laborales y en la jornada laboral.

1.1.5 Contratos Laborales

En muchos países, la industria turística encuentra dificultades para encontrar personal cualificado y el número de vacantes es alto. En ocasiones esto guarda relación con las condiciones laborales. Son habituales tres fenómenos específicos: una gran afluencia, una permanencia corta y un alto número de vacantes. Los trabajadores entran fácilmente en el sector pero su permanencia no es larga. La proporción de empleados que dejan sus empleos es especialmente alta en bares y personal de cocina. Es difícil determinar con precisión el número y el tipo de contratos laborales de la industria turística porque la estacionalidad “favorece” en ocasiones la existencia de trabajos sin contratos o ilegales. Sin embargo, lo que sí se puede afirmar es el considerable porcentaje existente de contratos temporales.

En general, en Europa, el número de contratos temporales desde los años noventa ha venido aumentando y se ha convertido en una práctica habitual, aunque en algunos países la legislación aún prohíbe este tipo de contratos. España y países como Austria, Finlandia o Portugal, utilizan empresas de trabajo temporal para conseguir empleados, lo que aumenta aún más este tipo de contratos.

Gráfico 24
Porcentaje de contratos en la industria turística (2005)



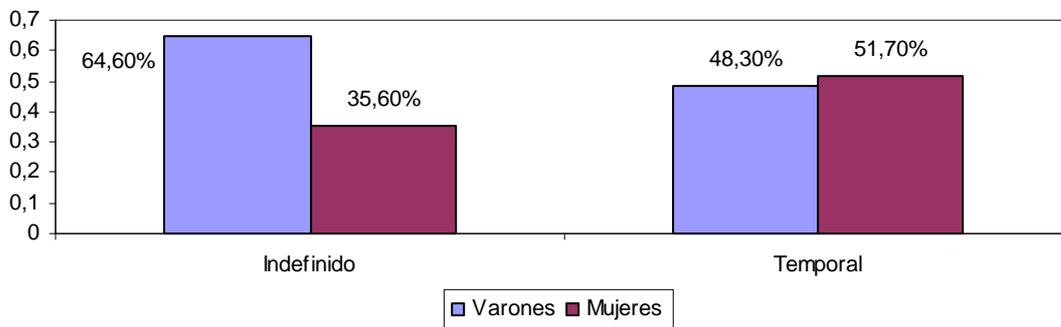
Fuente: I.E.T.

Concretamente, en 2005 el número de asalariados con contrato temporal en el sector turístico en España fue de 643.748. Esto supone el 12,5% del total de asalariados con contrato temporal a nivel nacional, y el 20,7% respecto al sector servicios.

En 2005, 6 de cada 10 asalariados ocupados en la industria turística poseían un contrato indefinido, lo que supone que 1.120.746 estaban sujetos a esta modalidad, es decir, el 63,5%.

Por sexos, esta temporalidad tiene un componente claramente femenino.

Gráfico 25
Porcentaje asalariados en industria turística por sexo según tipo de contrato (2004)

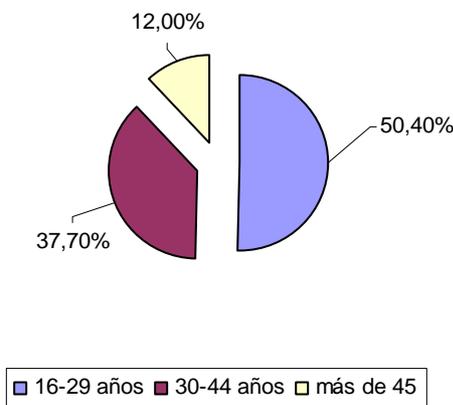


Fuente: EPA

Mientras que el 48,3% de los varones han sido contratados de forma temporal, el 51,70% de las mujeres han sido contratadas por esta modalidad, unido a un salario menor lo que nos puede hacer reflexionar sobre la situación laboral de la mujer en el sector.

Esta forma de contrato se da más entre los trabajadores jóvenes y es en el tramo de 16 a 29 años donde está el mayor número de asalariados de forma temporal (50,4%), seguido de las personas con edades comprendidas entre los 30 y los 44 años (37,7%).

Gráfico 26
Contratos temporales según edades (2004)



Fuente: EPA

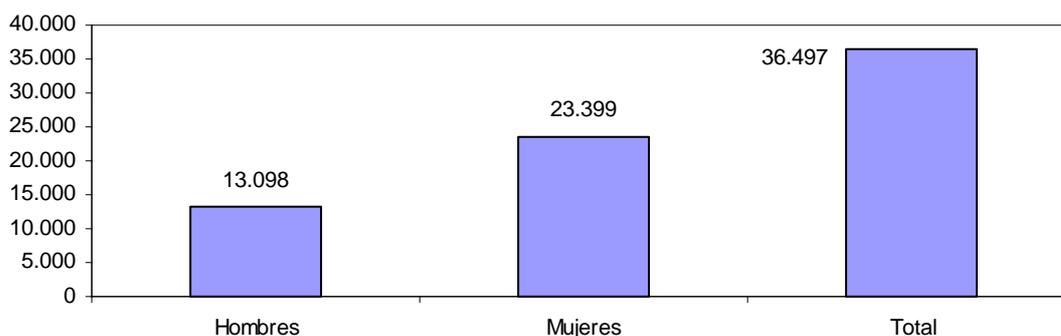
Las actividades de contratación temporal más elevada se producen en las hostelería con un 63,1% de los asalariados con contrato temporal, de los que el 44,5% corresponde a restauración y el 18,6% a hoteles. El 17,1% y el 19,8% corresponden a transporte y otras actividades respectivamente.

En cuanto a la evolución de los contratos en 2004, cabe destacar el incremento de contratos indefinidos celebrados con mujeres en 2004 respecto a 2003, que asciende al 7,3%, frente

al 5,9% de los varones. Mientras, en la contratación temporal, los hombres tienen un incremento del 1,2% y las mujeres un 3,9%.

El turismo en Aragón recogió un total de 36.497 contratos según el INAEM en 2003. La contratación mayoritaria fue la femenina, que representó un 64%, mientras que tan sólo se contrataron a 13.098 varones, lo que representa un 36% del total de la contratación.

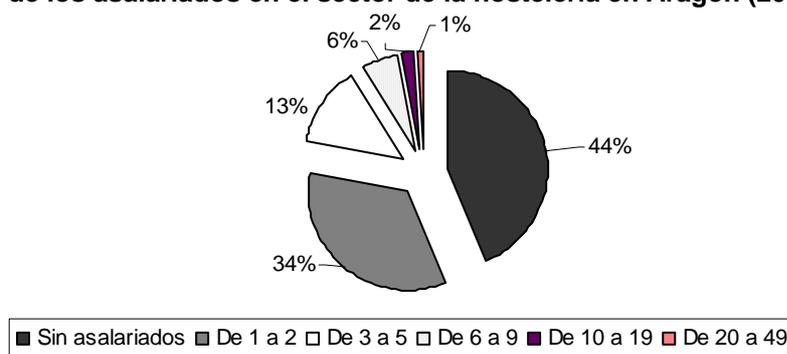
Gráfico 27
Contratos en turismo por sexos (2003)



Fuente: EPA

Si tenemos en cuenta los niveles de la distribución de asalariados en el sector de hostelería en Aragón observamos como los mayores porcentajes se corresponden con bajos niveles de asalariados, destacando el 44% para el grupo que prescinde de los mismos. Esto en contraposición del 1% que representa el grupo que cuenta con más de 20 trabajadores.

Gráfico 28
Distribución de los asalariados en el sector de la hostelería en Aragón (2005)



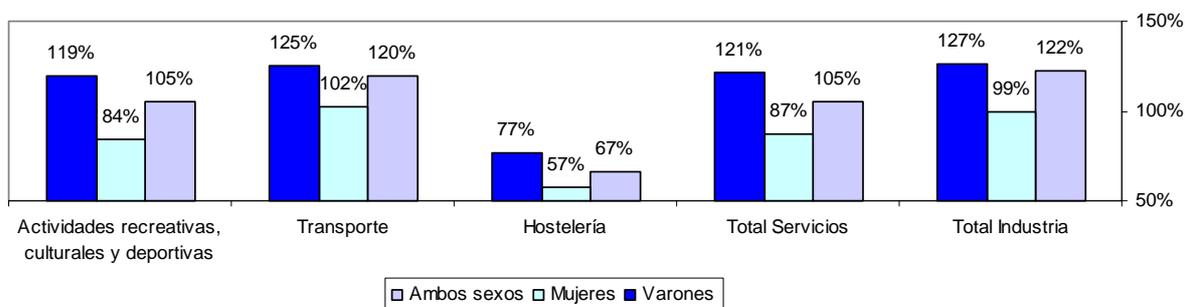
Fuente: EPA

En relación a los niveles salariales y pese al papel más relevante de la mujer en el sector, el salario que recibe este grupo de la población queda en media muy por debajo del que recibe la población masculina. Esta es la distribución que sigue la industria turística y el sector servicios en general.

Tal y como se desprende del gráfico, es en hostelería donde los salarios son menores, llegando a ser casi la mitad de la media de la industria, sobre todo en el caso femenino. Otra de las áreas donde también se acentúan esas diferencias es en el de actividades

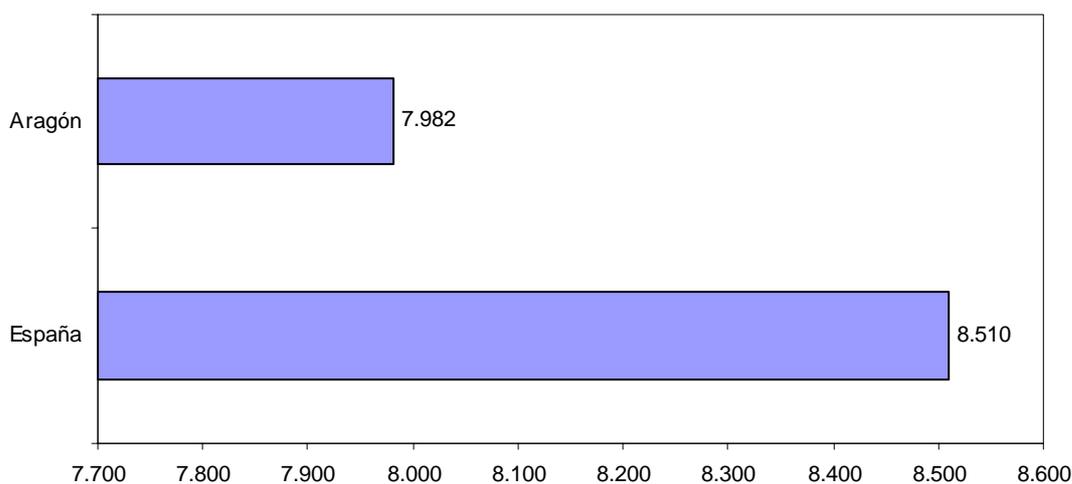
relacionadas con el ocio, donde el salario masculino llega a estar de 3 a 4 puntos por encima que el femenino.

Gráfico 29
Porcentaje de salario medio anual por trabajador según sexo y Sector Económico Respecto al Salario Medio Nacional



Fuente: Elaboración Propia a partir de la Encuesta de Estructura Salarial. Año 2003 INE

Gráfico 30
Salario medio por ocupado en turismo (2002)



Fuente: IAEST

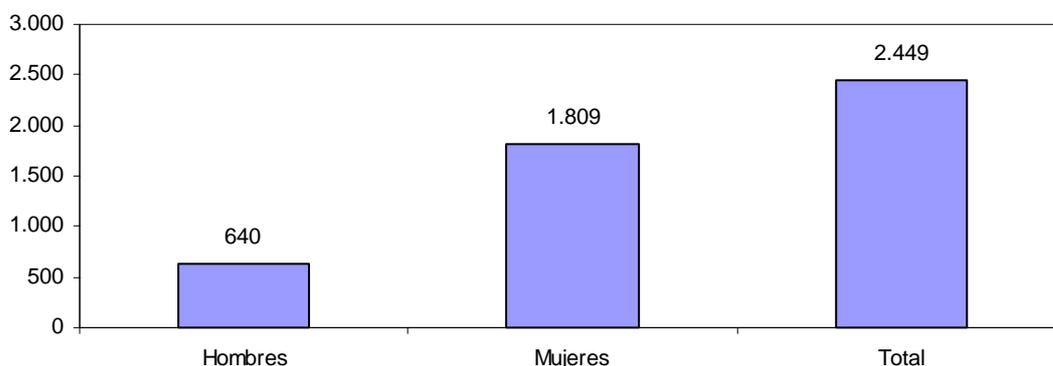
Además, el salario medio por ocupado de los empleados en el sector turismo de Aragón, tal y como podemos observar, está por debajo del salario nacional en torno a unos 600 euros, lo que supone que un ocupado en Aragón en este sector cobró de media en 2002 unos 7.982 euros, frente a los 8.510 euros de media nacional.

Por actividades, la que más creció respecto al año anterior fue la de hoteles y alojamientos, mientras que la restauración y las agencias de viajes tuvieron un retroceso. Además, el salario medio por ocupado de los empleados en el sector turismo de Aragón, tal y como podemos observar, está por debajo del salario nacional en torno a unos 600 euros, lo que supone que un ocupado en Aragón en este sector cobró de media en 2002 unos 7.982 euros, frente a los 8.510 euros de media nacional.

Por actividades, la que más creció respecto al año anterior fue la de hoteles y alojamientos, mientras que la restauración y las agencias de viajes tuvieron un retroceso.

Hay que hacer una mención especial al paro registrado en Aragón. Del total del paro registrado, 41.508 personas, el que corresponde al sector turismo es de un 7%, mientras que el paro del sector servicios representa más del 50% del total del paro aragonés, concretamente, un 64,7%. Además, el desempleo en 2003 fue mayoritariamente femenino, concretamente representó un 73,86% frente al 26,14% del paro masculino, de acuerdo a datos del INAEM.

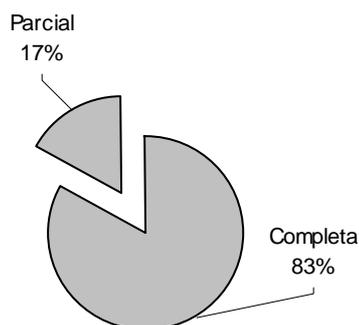
Gráfico 31
Paro registrado en el turismo (2003)



Fuente: INAEM

1.1.6 Jornada Laboral

Gráfico 32
Porcentaje de asalariados en la industria turística según tipo de jornada (2005)



Fuente: EPA

En el año 2005 el número de asalariados con jornada completa era de 1.457.754., es decir, un 10,7% del total nacional y el 17,1% del sector terciario. Por su parte, los trabajadores con jornada a tiempo parcial ascendieron a 305.941, siendo un 16,1% del total nacional y el 17,8% del sector servicios. Así, dentro de la industria turística el porcentaje de los

trabajadores que tienen jornada completa fue en 2005 de un 82,6% y el 17,4% para los asalariados que trabajan con jornada parcial.

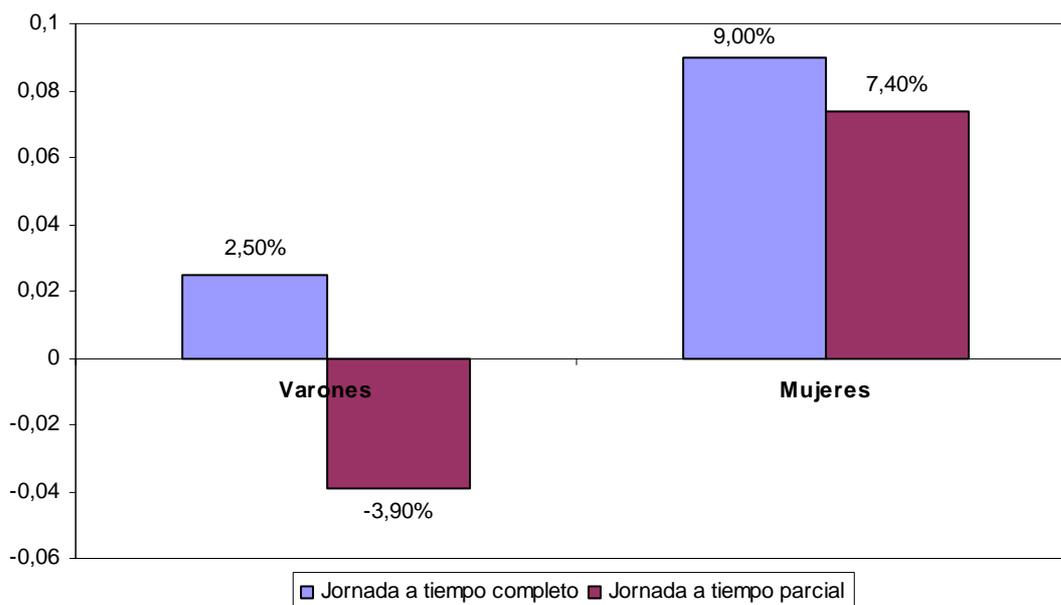
De los trabajadores que lo hacen a tiempo completo, el 62,9% fueron hombre, frente al 37,1% de las mujeres. En cuanto a la contratación a jornada a tiempo parcial, el mayor porcentaje lo tienen las mujeres, con un 67,3% frente a un 32,7% de los hombres.

Por edad, la mitad de las personas que trabajan a tiempo parcial son menores de 30 años, sobre todo, entre el grupo de edad de 20 a 24 años es donde más asalariados con este tipo de jornada se encuentra.

No obstante, existen peculiaridades cuando se separa entre varones y mujeres. Cambia el tramo de edad en el que unos y otros tienen ese tipo de jornada en la industria turística. Así, la jornada a tiempo parcial es utilizada por el 70% de los varones de 30 años, especialmente por los que tienen entre 20 y 24 años con un 34,1%. Sin embargo, el porcentaje de mujeres que tienen esa jornada es mayor en el tramo de los 30 a 44 años, con un 41,2%, de las cuales un 15,1% se encuentran entre los 30 y los 34 años.

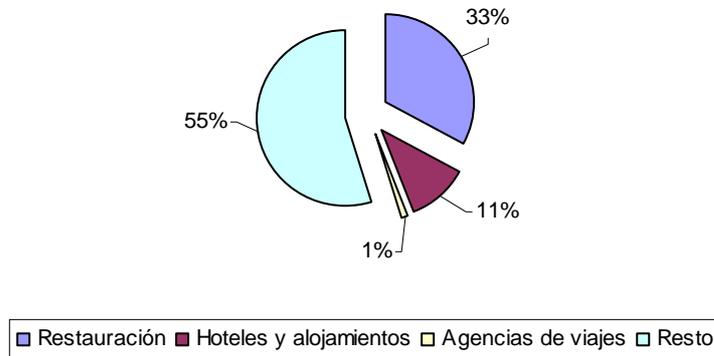
Si se atiende a la variación anual experimentada en 2003 de asalariados con jornada a tiempo parcial, hubo un crecimiento del 3,8%, mientras que el crecimiento para la jornada completa fue de 4,7%. Fue en la actividad de hoteles y alojamientos donde destaca el crecimiento de asalariados a tiempo parcial con un aumento del 16,8%. Sin embargo, la nota de peculiaridad la encontramos en el incremento del empleo asalariado realizado a través de contratos con jornada a tiempo completo, ya que el crecimiento fue dispar según los sexos. Mientras que para los hombres creció un 2,5%, fue un 9% más que el año anterior lo que aumentó para las mujeres.

Gráfico 33
Tasa variación anual asalariados en industria turística por sexo según tipo Jornada (2003)



Fuente: EPA

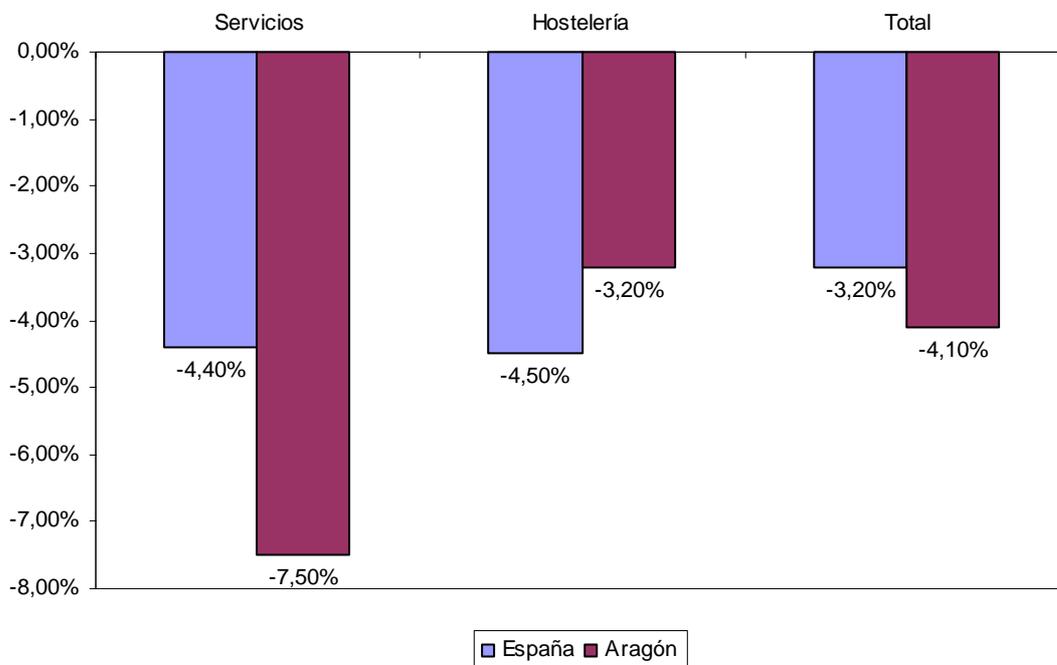
Gráfico 34
Asalariados con jornada a tiempo parcial en industria turística según actividad (2004)



Fuente: EPA

En cuanto al tipo de actividad, es en la restauración donde se da el mayor el porcentaje de personas que trabajan a jornada parcial, 55,5%, seguido de hoteles y alojamientos, con un 10,5%. Fundamentalmente, en Valencia y Galicia la restauración es la rama en la que la jornada parcial tiene más peso, con un 57% en cada una, mientras que para hoteles y alojamientos la jornada parcial es más preponderante en Canarias, 25,1%, Baleares y Andalucía con un 17% en cada una de ellas.

Gráfico 35
Porcentaje de variación de la jornada efectiva de 1996 a 2000



Fuente: Encuesta de Coyuntura Laboral

La jornada efectiva se ha reducido tanto a nivel nacional como en Aragón. El mayor peso recae en los servicios que se reducen en un 4,40% y un 7,50% respectivamente.

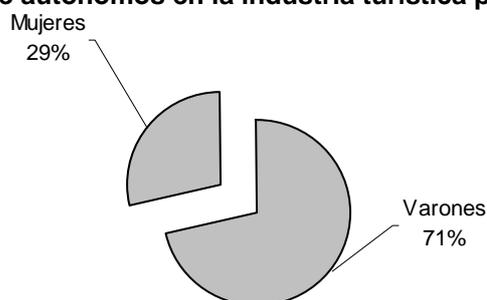
Concretamente en el sector turístico, la variación es contraria a la tendencia de los servicios, ya que la menor variación en este caso la soporta Aragón con un 3,20%, mientras el dato nacional es de un 4,50%.

1.1.7 Autoempleo

Muchos establecimientos turísticos son llevados por familias, aunque hay una tendencia creciente a la expansión y a la profesionalidad. Los trabajadores autónomos significaron en 2005 el 24,7% de ocupados en turismo, es decir, 579.654, cifra que representó un importante peso en el total de trabajadores autónomos a nivel nacional (16,8%) y dentro del sector terciario (28,1%), dato muy significativo en un país como es España en el que los porcentajes de emprendedores son realmente escasos en relación a otros países.

Según datos de 2004, del total de los autónomos de la industria turística, el 71% eran varones y el 29% mujeres, pero hay que señalar que la gran mayoría de trabajadores varones se ubica en sectores como el transporte y la restauración. Es de destacar este gran segmento dentro del sector del turismo ya que el nicho de mercado que ocupan cada vez es más representativo debido a una oferta diferenciada del producto ofrecido. (Turismo Rural, de Salud, Natural etc....)

Gráfico 36
Porcentaje de la distribución de autónomos en la industria turística por sexo (2004)



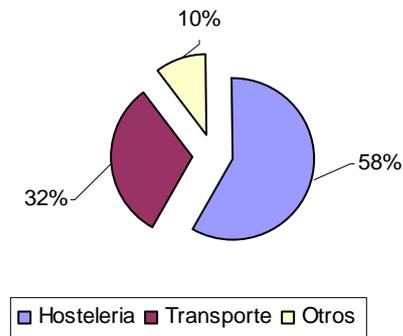
Fuente: EPA

Si se atiende a la edad, el mayor porcentaje de trabajadores autónomos, un 44,5%, se encuentra en el tramo de más de 45 años. El 42,3% de los autónomos están en edades entre los 29 y 44 años, mientras que sólo el 13,2% son trabajadores jóvenes.

Más de la mitad de los trabajadores autónomos se encuentran en hostelería, el 57,6%, de los cuales la gran mayoría en restauración donde hay una fuerte presencia de empresarias. Otro de los grupos mayores es el del transporte con el 32,2%, con presencia predominante de varones. El 10,2% corresponde a las agencias de viajes y el resto se reparte en otras actividades relacionadas con el turismo, como alquiler de automóviles, actividades artísticas, culturales, deportivas y recreativas.

La mayor distribución porcentual del peso de los autónomos en la industria turística según comunidades autónomas reside en Cataluña, que recoge el 20,1%, seguida de Andalucía (12,6%), Valencia (10,2%) y Madrid (9,8%).

Gráfico 37
Porcentaje distribución de autónomos en industria turística por actividades (2004)

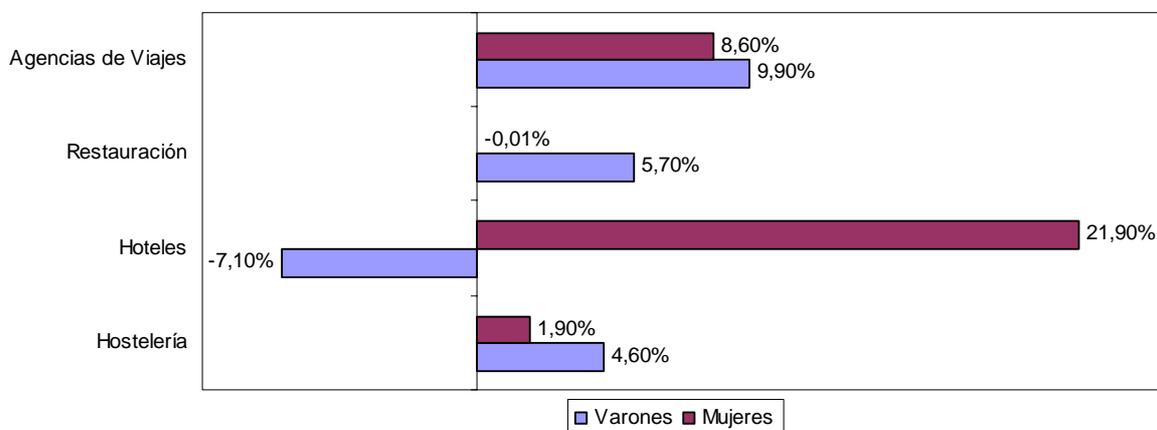


Fuente: EPA

En cuanto a la variación interanual de trabajadores autónomos en el sector turístico no ha sido muy significativo, un escaso 1%. Sin embargo, si se desglosa por ramas de actividad y por sexo, hay datos relevantes. El mayor incremento lo han experimentado las agencias de viajes, 9,2%, seguido de hoteles y otros alojamientos, 6,2% y restauración, 3,3%.

Pero, si se observa por sexo, tal como muestra el gráfico, los hombres han experimentado un fuerte retroceso en hoteles y otros alojamientos, de un -7,1%, mientras que en el mismo sector las mujeres crecen un 21,9% respecto al año anterior. En las agencias de viajes se incrementa el empleo por igual para ambos sexos, alrededor de un 9%. Para la restauración, se observa un ligero retroceso para las mujeres que contrasta con el aumento de los varones en la misma actividad, 5,7%.

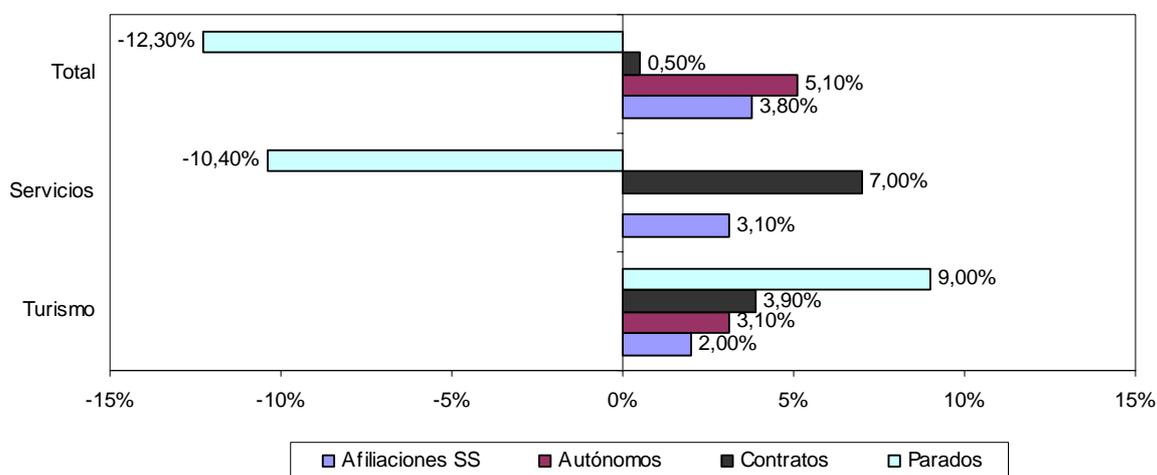
Gráfico 38
Tasa variación interanual autónomos en HORECA y agencias viajes por sexo (2003)



Fuente: EPA

Así, y centrándonos en el caso de Zaragoza del total de autónomos de esta comunidad, alrededor de un 9% se dedican al sector turístico, lo que dentro del sector representa un 8,8% de los trabajadores.

Gráfico 39
Empleo en Zaragoza (2004/2003)



Fuente: INAEM

La evolución del número de autónomos en 2004 respecto al 2003 fue un aumento del 5,10%. En el turismo, el número de trabajadores autónomos aumentó en un 3,10%.

1.1.8 Estatus educacional y ocupacional

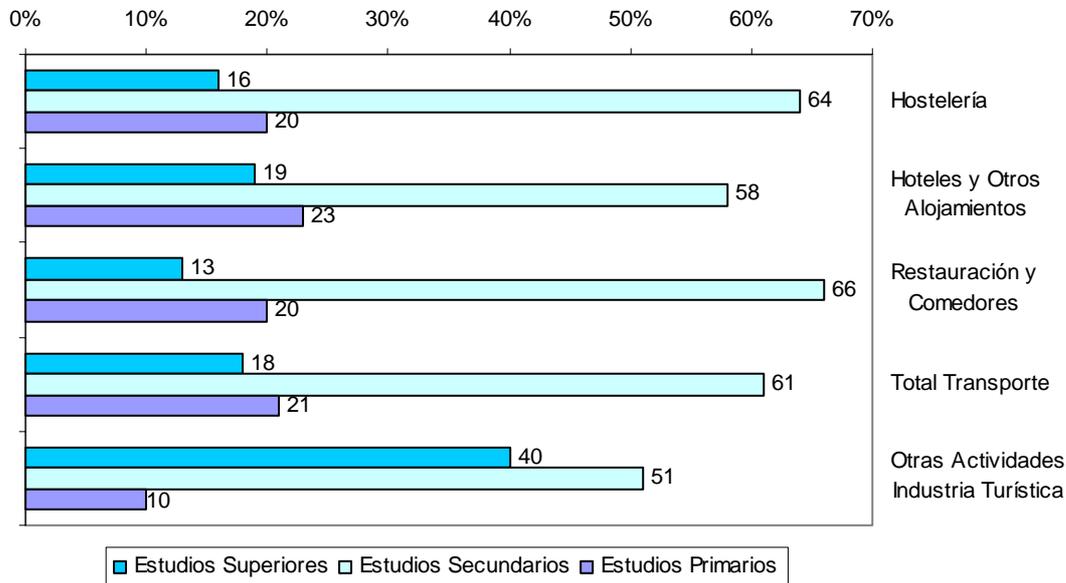
Las principales necesidades de formación entre los diferentes colectivos y sub-sectores, muestran que el turismo sigue caracterizándose de una parte, por unos recursos humanos con un nivel de capacitación relativamente bajo en la mayoría de las categorías de los sub-sectores básicos y, en particular, en relación con las PYMEs. Sin embargo, la emergencia de nuevos productos turísticos ha ampliado notablemente las necesidades de adquirir determinados conocimientos, por ejemplo relacionados con las TIC, por parte de los que son o serán empleados en este sector.

Si se atiende a la distribución porcentual por actividades dentro de la industria turística, se observa como en hostelería es mayor el nivel de estudios alcanzado por sus trabajadores, incluidos los estudios postsecundarios, probablemente debido al auge y prestigio que poco a poco van consiguiendo algunas escuelas de hostelería. Así, alrededor del 50% poseen estudios primarios y secundarios. Así, el 57,7% poseen estudios secundarios y el 22,8% superiores.

Es significativo observar como es en el grupo de otras actividades del turismo, que agrupa aspectos relativos a actividades artísticas, culturales, deportivas y recreativas, donde se concentra el mayor porcentaje de ocupados con estudios postsecundarios comparado con

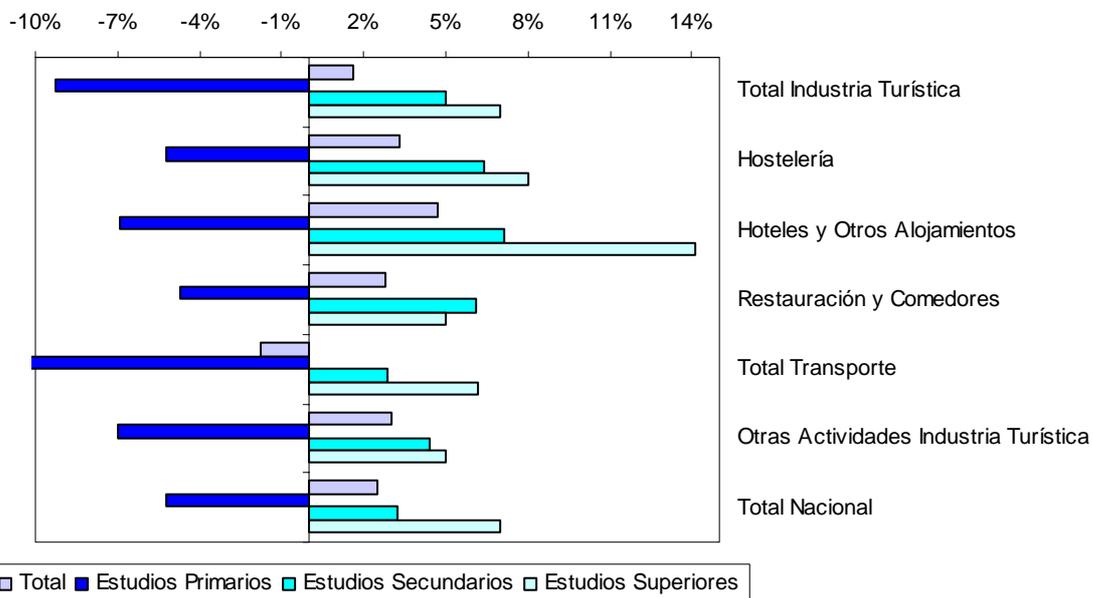
los estudios primarios y secundarios y con el resto de las actividades, debido a la mayor especialización que estos productos exigen.

Gráfico 40
Distribución porcentual ocupados en industria turística según nivel estudios (2005)



Fuente: I.E.T.

Gráfico 41
Tasa de variación interanual de ocupados en la industria turística según nivel estudios (2004)



Fuente: I.E.T.

En cuanto a la variación anual de ocupados en el sector turístico se observa como, en el total de actividades de la industria turística, ha habido un incremento del 1,6% de ocupados con estudios respecto al año anterior. No obstante, en el transporte se refleja un retroceso de ocupados con estudios, 1,8%, provocado principalmente por la fuerte caída de los

estudios primarios. El mayor aumento se produce para los trabajadores con estudios secundarios, ya que para los estudios primarios hay un gran retroceso situándose alrededor de un 9,3 %. Si se desglosa por actividades, en todas se observa una variación negativa para los ocupados que poseen estudios primarios, siendo el grupo más afectado el de transporte. Sin embargo, se puede comprobar que esto sigue la dinámica de las actividades a nivel nacional, en las que cada vez más se van adquiriendo mayores niveles de cualificación.

El dato más destacable se encuentra en los estudios postsecundarios. Mientras el porcentaje de ocupados disminuyó el año 2004 respecto del 2003 para la hostelería, especialmente para la restauración (-7%), en este caso todas las variaciones son positivas, y en concreto este sector ha tenido un resultado positivo del 7,9%, el más alto después del 14,1% para hoteles y otros alojamientos, lo que nos marca un incremento de la profesionalización del sector.

2. Encuesta de prácticas de recursos humanos

2.1 Resultados cuantitativos: entrevistas y encuestas

Tal y como se ha establecido en el apartado de metodología, debido a la complejidad del estudio en el área de recursos humanos (RRHH), se aplicó una metodología de carácter cualitativo y cuantitativo. En este apartado, se recogen los principales resultados cuantitativos obtenidos.

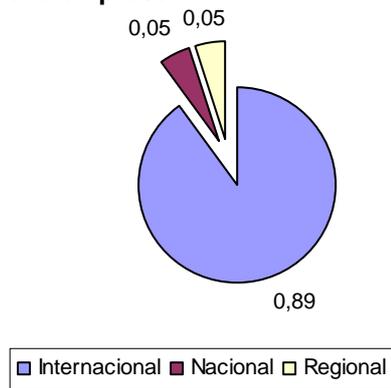
2.1.1 Encuestas: perfil de empresas participantes

La mayor parte del tejido empresarial español en el sector turístico, está formado por pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, debido a que el mayor peso de este sector lo ostentan grandes grupos empresariales³, para la realización de este estudio se contó con una representación minoritaria de pequeñas y medianas empresas.

La muestra de las empresas utilizadas, sugiere una consolidación y profesionalización de las prácticas de Recursos Humanos. Así, el 89% de los encuestados tienen un ámbito de actuación internacional (Gráfico 42) y el 74,2% de la plantilla es fija (Gráfico 43).

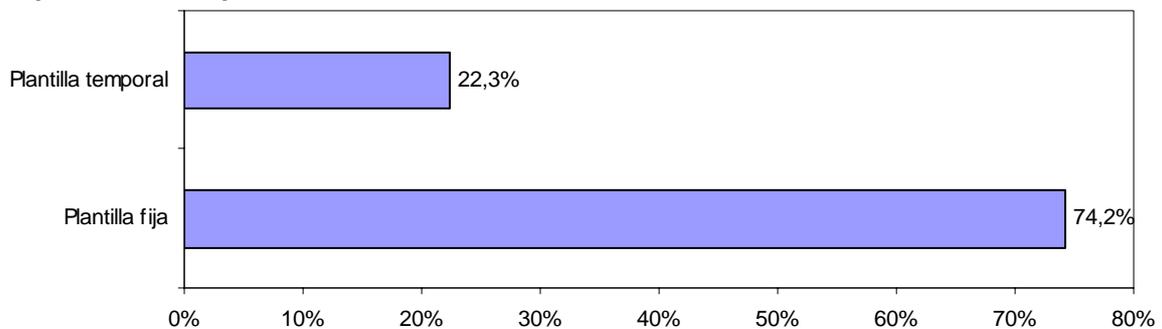
³ Ver Actualidad Económica nº 2471, apartado Hostelería, Turismo y Viajes (pág. 198)

Gráfico 42
Ámbito de actuación de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

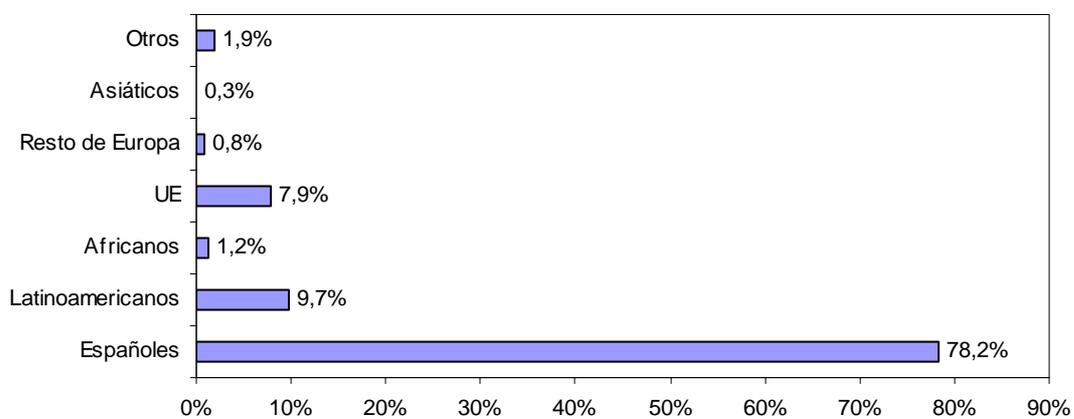
Gráfico 43
Composición de la plantilla



Fuente: Elaboración Propia

No obstante, apenas cuentan con empleados de otras nacionalidades, ya que más de dos tercios de la muestra (78,24%) cuenta con una plantilla de origen español (Gráfico 44).

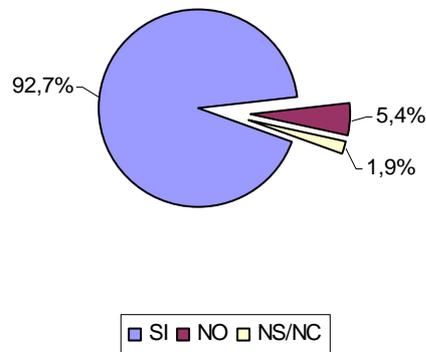
Gráfico 44
Composición de la plantilla por nacionalidades



Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la EXPO 2008, casi la totalidad de las empresas (92,7%) manifestaron que ésta iba a suponer un incremento en su plantilla (Gráfico 45). Este incremento lo sitúan alrededor de un 9-10% sobre el número total de trabajadores.

Gráfico 45
Influencia de la EXPO 2008

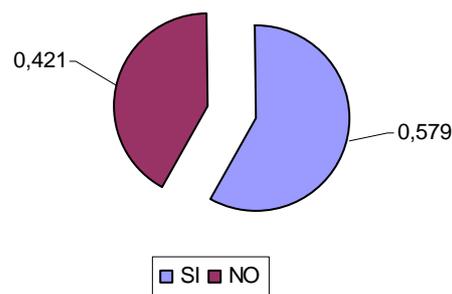


Fuente: Elaboración Propia

2.1.2 Relaciones con los empleados: comunicación interna

Tal y como se puede observar en el Gráfico 46, el 42% de las empresas consultadas, no planifica su comunicación interna. Este dato, además de ser indicativo de la existencia de cierto déficit en cuanto a las comunicaciones con sus empleados, plantea dudas sobre la eficacia a la hora de transmitir a los empleados la cultura, misión, estrategia y objetivos de las empresas.

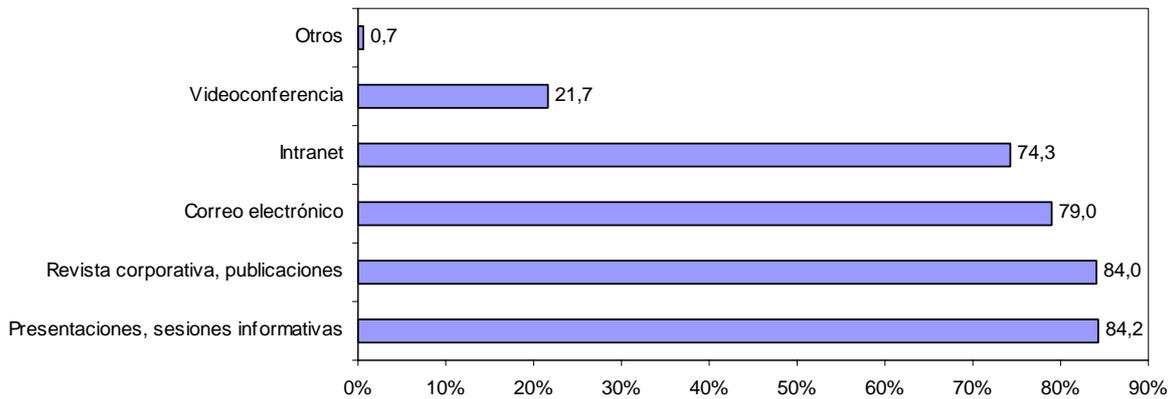
Gráfico 46
Existencia de plan de comunicación Interna



Fuente: Elaboración Propia

Las presentaciones y las sesiones informativas (84%), junto con las publicaciones corporativas o “House Organ” (84%), constituyen las herramientas de comunicación formal más utilizadas por las empresas (Gráfico 47). El correo electrónico (79%), y la Intranet (74%) también forman parte de los elementos de comunicación interna más utilizados frente a la videoconferencia que tan sólo es empleada por un 21% de los encuestados.

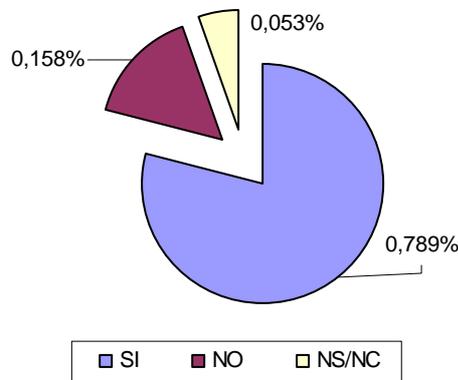
Gráfico 47
Herramientas de comunicación interna utilizadas



Fuente: Elaboración Propia

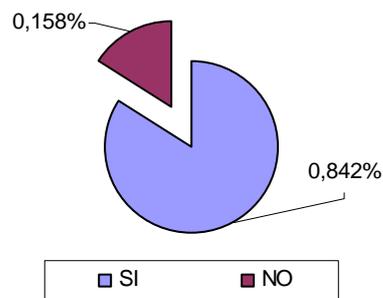
A pesar de que la mayor parte de las empresas encuestadas carece de un plan de comunicación interna, más de dos tercios de la muestra, en concreto un 78,8% de los encuestados, coinciden en señalar que sus empleados conocen la cultura, misión, estrategia y objetivos de la empresa (Gráfico 48), ya que un 84,2% afirma hacer partícipe a sus empleados de los objetivos y logros de la empresa (Gráfico 49).

Gráfico 48
Conocimiento de la cultura empresarial



Fuente: Elaboración Propia

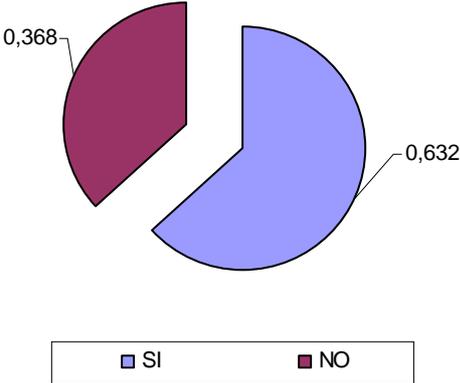
Gráfico 49
Transmisión de la cultura empresarial



Fuente: Elaboración Propia

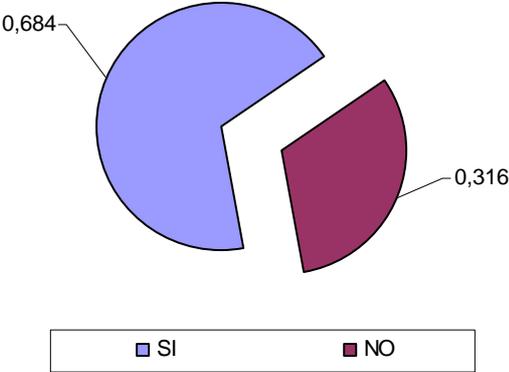
En cuanto a los medios para obtener sugerencias por parte de los empleados, un 63,2% de los encuestados manifestaron ponerlos a disposición de los empleados (Gráfico 50). Respecto a la realización de encuestas / estudios de opinión sobre el clima entre la plantilla, un 68,4% confirmaron la realización de los mismos de manera periódica (Gráfico 51). En este último caso, las empresas llevan a cabo planes de mejora de forma sistemática basándose en los resultados de la encuesta de clima laboral.

Gráfico 50
Existencia de medios para transmisión de sugerencias



Fuente: Elaboración Propia

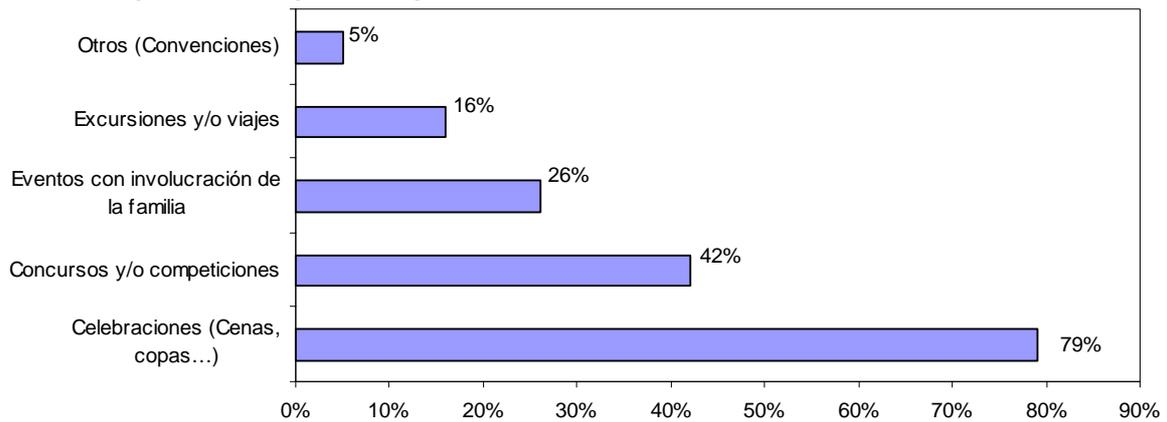
Gráfico 51
Realización de encuestas de clima laboral



Fuente: Elaboración Propia

En el caso de realización de actividades sociales, todas las empresas manifestaron su promoción (Gráfico 52). Más de dos tercios (79%), realizan celebraciones (cenas, copa de empresa...), mientras que un 42% efectúa competiciones y/o concursos. Además, se realizan otros tipos de actividades sociales, aunque con menor repercusión entre las que destacan eventos con involucración de la familia (26%), y las excursiones (5%). Finalmente, tan sólo un 5% de las empresas encuestadas realizan eventos especiales como convenciones de empresa.

Gráfico 52
Actividades promovidas por la empresa



Fuente: Elaboración Propia

El hecho de que casi la mitad de las empresas consultadas no planifique su comunicación interna es indicativo de la existencia de un cierto déficit en este terreno en un número significativo de empresas. El dato también plantea dudas respecto a la eficacia real a la hora de transmitir y hacer partícipes a los empleados la cultura, valores, objetivos y logros de la empresa, a pesar de la mayoría de respuestas afirmativas en este terreno.

Por otra parte, prácticamente la mitad de empresas consultadas coinciden en señalar la necesidad de mejorar su comunicación interdepartamental, un desafío presente en muchas organizaciones que no es exclusivo del sector.

Con relación a la comunicación vertical ascendente, llama la atención que prácticamente un tercio de las empresas participantes no hagan uso de una de sus herramientas básicas, las encuestas de clima o estudios de opinión.

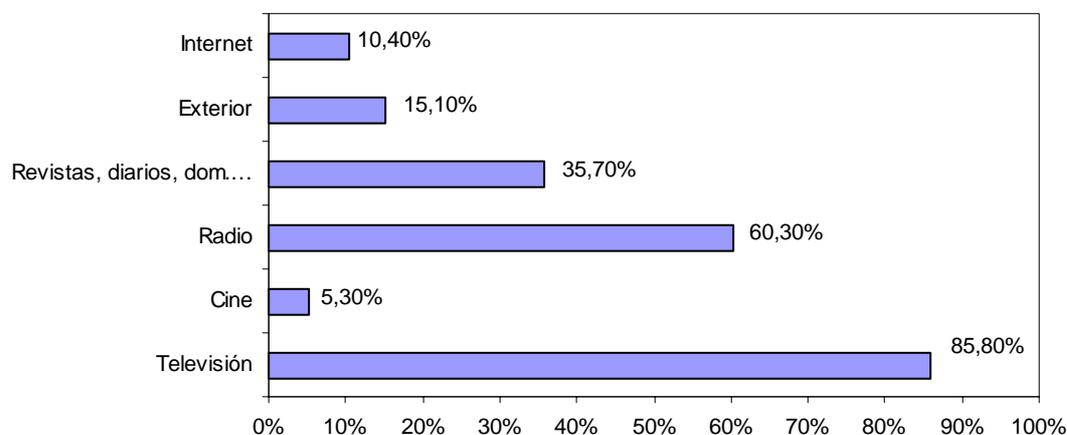
En líneas generales, los datos en esta sección parecen indicar que la comunicación interna es un área de RRHH insuficientemente desarrollada en un porcentaje significativo de empresas. Los directivos deben ser capaces de fomentar un modelo de liderazgo que fomente niveles de comunicación clara y abierta, en este sentido deben ser capaces de exponer sus mensajes con impacto, es decir no sólo han de aprender y formarse para desarrollar sus habilidades de comunicación oral, sino que han de tener la actitud y el compromiso de querer hacerlo. Este compromiso se considera rentable ya que mejora los resultados de la empresa, haciendo más rápida la toma de decisiones. Indiscutiblemente estamos ante una herramienta clave que prepara para y ayuda para el cambio, fusiones o crisis, una herramienta que posee un alto valor estratégico.

2.1.3 Relaciones Externas: Comunicación Externa

En cuanto a las herramientas de comunicación externa utilizadas por las empresas del estudio (Gráfico 53), la mayor parte de las empresas, utilizan medios convencionales y, especialmente, televisión (85,8%) y radio (60,3%). En la línea con lo que está sucediendo en

términos generales⁴, Internet cobra cada vez un mayor protagonismo (10,4%), mientras que el cine se convierte en la herramienta convencional menos utilizada (5,3%)

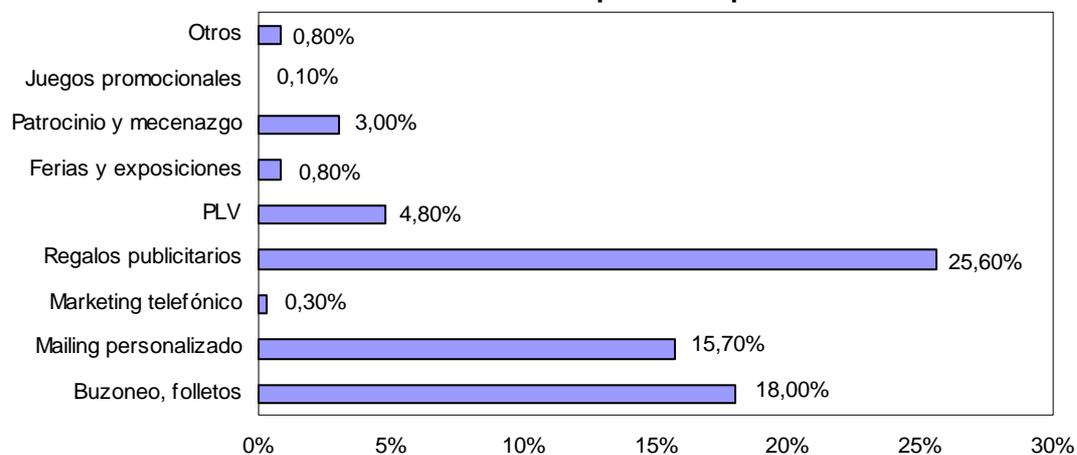
Gráfico 53
Herramientas de comunicación externa utilizadas por las empresas: medios convencionales



Fuente: Elaboración Propia

Respecto a los medios no convencionales (Gráfico 54), las herramientas más utilizadas por las empresas de la muestra fueron los regalos publicitarios (25,6%), buzoneo (18%) y mailing personalizado (15,7%).

Gráfico 54
Herramientas comunicación externa utilizadas por las empresas: medios no convencionales



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, en cuanto a porcentaje del presupuesto de comunicación que tenían previsto invertir en la EXPO 2008, la mayor parte de las empresas no contestaron a esta pregunta (75,8% NS/NC). De las que sí contestaron, lo situaron en torno a un 12% de su inversión, si bien señalaron que, al tratarse de un proyecto a largo plazo, esta cifra podría incrementarse conforme se acercase la fecha del evento.

⁴ Estudio INFOADEX de la inversión publicitaria en España 2005.

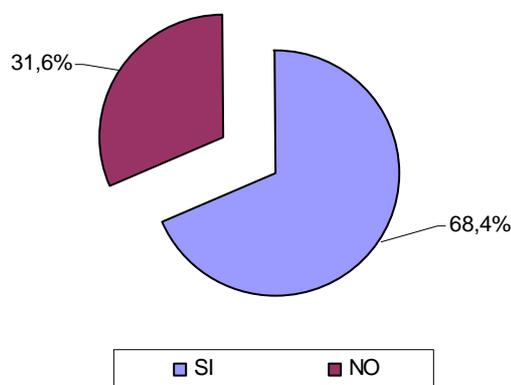
2.1.4 Marca como empleador

La marca permite que el consumidor asocie de forma inmediata e intuitiva determinados sentimientos y percepciones con un producto concreto. En la industria del turismo, el empleado es, en cierto modo, el propio producto. Por ello, el éxito de un negocio depende de la gestión de los recursos humanos y, por tanto, de la capacidad de la empresa para atraer y/o retener a las personas adecuadas.

Así, la marca del empleador, o imagen de la organización como elemento de atracción y retención de los profesionales deseados, juega un importante papel para cualquier empresa y, especialmente, en un sector como el turismo donde el empleado aporta gran parte del valor al producto.

En el sector turismo en su conjunto existen una serie de ideas generales que conforman la imagen de marca del sector: horarios de trabajo incómodos, salarios poco competitivos, trabajos precarios con poca estabilidad laboral, falta de profesionalización, etc... A pesar de que alguna de estas características son intrínsecas a la propia naturaleza de la actividad turística –horarios por ejemplo-, las empresas de este sector deben tratar de realizar un esfuerzo adicional para mejorar su imagen como empleador. Así, el colaborar con eventos como la EXPO 2008, puede suponer una ayuda para las empresas que deseen mejorar su imagen y, por tanto, para su marca como empleador.

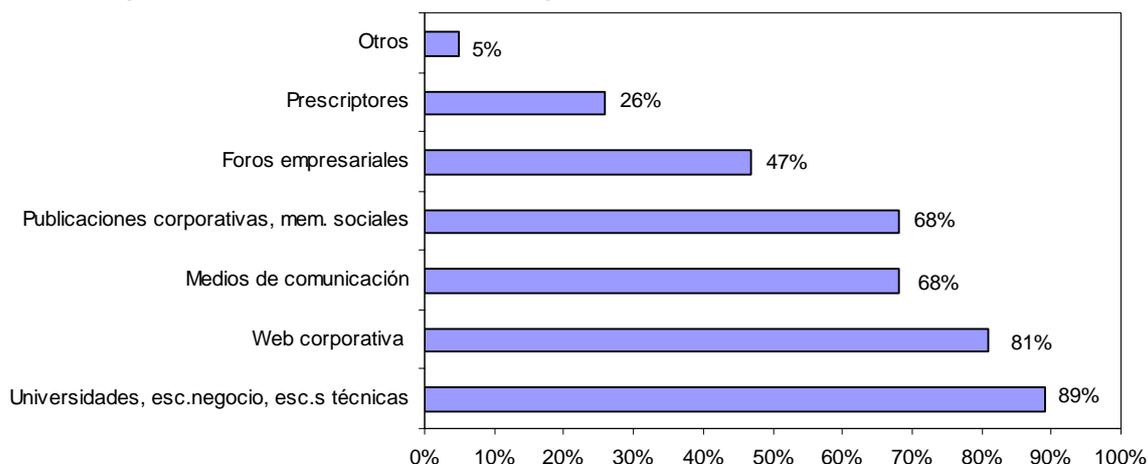
Gráfico 55
Disponibilidad de marca como empleador



Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo, destaca que casi no se utilicen los foros empresariales (47%) como canal para promocionar la marca de empleador, así como los prescriptores (26%), los cuales tienen un valor más que importante a la hora de comentar, recomendar, etc. los servicios turísticos empleados.

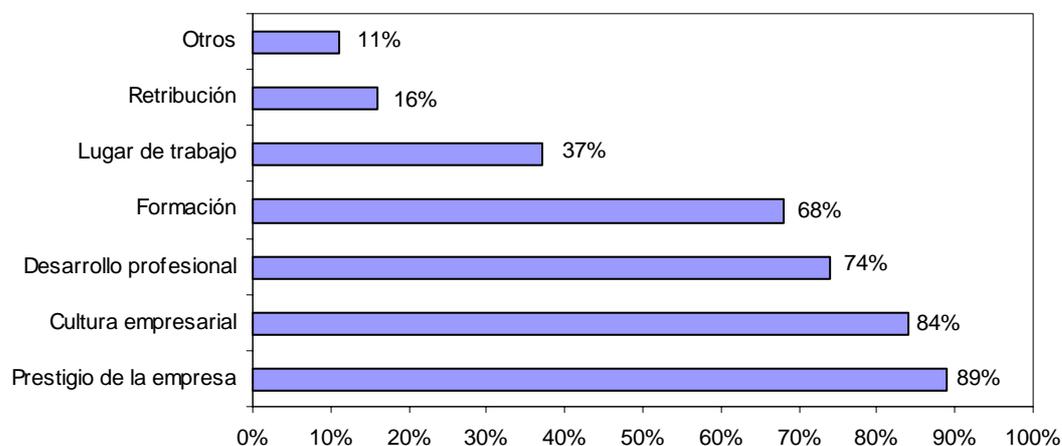
Gráfico 56
Canales de promoción de la marca como empleador



Fuente: Elaboración Propia

En este sentido, incluimos una serie de preguntas sobre esta cuestión. Así, el 68,4% de las empresas consultadas, dispone de una estrategia de marca como empleador (Gráfico 55). Entre los medios mas utilizados para promocionar ésta destacan (Gráfico 56) las Universidades, escuelas de negocio y escuelas técnicas (89%), página web de la empresa (81%) así como las publicaciones corporativas y medios de comunicación (68%).

Gráfico 57
Fortalezas de su marca como empleador



Fuente: Elaboración Propia

Entre las fortalezas que destacan las empresas de su marca como empleador (Gráfico 57) destacan el prestigio (89%), la cultura empresarial (84%), el desarrollo profesional (74%) y la formación (68%). No obstante, son escasas las empresas que consideran su lugar de trabajo (37%) o su retribución (16%) como uno de sus puntos fuertes.

Finalmente, un 72% de la muestra espera que la EXPO 2008 contribuya a mejorar su imagen de marca y éstos esperan que sus resultados se incrementen alrededor de un 10%.

2.1.5 Impacto de la EXPO 2008

Además de algunas preguntas incluidas sobre este acontecimiento en la encuesta dedicada al sector turismo, se recogió un apartado específico pensado exclusivamente para los patrocinadores de la EXPO 2008.

Así, se incluían cuestiones de tipo abierto, buscando obtener información exploratoria que nos permitiese, en posteriores trabajos, profundizar en algunos aspectos clave del patrocinio. En concreto, se quería conocer el impacto de ser patrocinador, si el patrocinio estaba suponiendo o iba a suponer algún cambio en la estrategia empresarial y por ende, en sus resultados, si la imagen de la empresa se percibía de forma diferente por el hecho de ser valedor del proyecto EXPO 2008, etc.

Sin embargo, durante la realización de este trabajo nos encontramos con una serie de “handicaps” referentes a la figura del patrocinador. Así, en primer lugar, ha habido un pre-patrocinio, es decir, un periodo, anterior a la concesión a Zaragoza de la EXPO 2008, donde una serie de empresas patrocinaron el evento. En total, tal y como se puede observar en el Anexo II, fueron cuarenta y seis las empresas pre-patrocinadoras de la EXPO 2008. No obstante, nosotros queríamos contactar con los “verdaderos” patrocinadores del evento, es decir, con aquellas entidades que realmente querían colaborar tras la elección de Zaragoza como lugar para la celebración de la EXPO 2008.

Así, hasta julio de 2005, la propia página web de la EXPO 2008 (<http://www.zaragozaexpo2008.es/>), ofrecía información sobre estos pre-patrocinadores. A partir de esa fecha, hasta finales de 2005, no hubo información al respecto sobre la figura de patrocinador más allá de lo que se consideraba el programa de patrocinio para la EXPO 2008.

En este sentido, se informa de la importancia de patrocinar este evento, suponiendo para aquellas empresas que optasen por el patrocinio, una oportunidad de asociar su marca a un evento de prestigio como es la EXPO 2008, obtener imagen y publicidad durante, antes y después del evento, una oportunidad de negocio así como la posibilidad de obtener importantes beneficios fiscales⁵.

⁵ Tal y como se explica en la página web de la EXPO 2008, “el Programa de patrocinio Expo Zaragoza 2008 es: Una oportunidad de asociar su marca en Exclusiva con otra marca de prestigio mundialmente reconocido como es EXPO al tiempo que un momento idóneo para posicionarse y ser reconocido por el mercado como empresa socialmente responsable en la utilización del agua como recurso y comprometida con el desarrollo sostenible, apoyándose para ello en la mejor plataforma posible como es un evento de ésta magnitud. Una oportunidad de promocionar y obtener Imagen y Publicidad antes, durante y después de la EXPO, en un evento con una importante repercusión mediática, con una estimación de visitas superior a seis millones y una cobertura informativa a nivel internacional, ya sea a través de sus propias campañas o de las que realice la propia EXPO durante su promoción. Una oportunidad extraordinaria durante los tres meses del evento y a través de los servicios de Hospitality y Relaciones Públicas de complementar su participación en el Programa y desarrollar acciones de gran prestigio e interés para su compañía. Una Oportunidad de Negocio real en el interior del recinto, durante la propia ExpoZaragoza 2008, con una media diaria de 70.000 visitantes, potenciales clientes o consumidores, que permanecen entre las 9 de la mañana y las 3 de la madrugada en el recinto. La posibilidad de obtener importantes Beneficios Fiscales por la realización de inversiones en cumplimiento de los planes y programas del evento desde la incorporación al programa y hasta el final de la EXPO.”
Para más información ver http://www.zaragozaexpo2008.es/es/patrocinio/patrocinadores_listado.asp

El programa de Patrocinio de la EXPO 2008 cuenta con cuatro tipos de patrocinadores:

a) Socio EXPO 2008, pudiendo adquirir la categoría de “Socio de EXPO ZARAGOZA 2008” aquellas empresas que realicen una inversión mínima de seis millones de euros.

b) Patrocinador EXPO 2008, pudiendo considerarse “Patrocinador de ExpoZaragoza 2008” aquellas empresas que realicen una inversión mínima de dos millones de euros.

c) Patrocinador de Contenidos, pudiendo ser “Patrocinadores de contenidos”, aquellas empresas que deseen financiar, total o parcialmente, planes y programas, edificios emblemáticos, instalaciones, eventos culturales y de ocio.

d) Empresa Suministradora, pudiendo considerarse en este último grupo, aquellas empresas que quieran participar en los diferentes concursos de suministros de bienes y/o servicios que la organización va a necesitar.

A finales de 2005, concretamente, en la segunda quincena de Diciembre, se anunció la firma de seis patrocinadores de la EXPO 2008. Estas empresas son: Balay, Galerías Primero, Nidalia, Pikolín, Roca y Ambar (La Zaragozana). Además, las dos últimas colaboran con una cifra mayor a la inversión mínima⁶.

En la actualidad, julio 2006, además de las empresas anteriormente mencionadas existen otros tres patrocinadores más: Wintherthur Seguros, Halcón Viajes y Central Lechera Asturiana. Adicionalmente, la EXPO 2008 cuenta con cuatro socios: Acciona, CAI, Ibercaja y Endesa.

Por todo ello, y debido a que el apartado dedicado a patrocinadores de la EXPO 2008 acaba de ponerse en funcionamiento hace apenas seis meses, este es un trabajo que queda pendiente para futuros estudios más cercanos a la fecha del evento. Cabe suponer, que conforme se acerque la fecha del acontecimiento, se incrementará el número de colaboradores en todas las figuras previstas de patrocinio pudiendo entonces, realizar una aproximación a estas figuras así como el impacto que la EXPO 2008 pueda tener sobre las diferentes entidades colaboradoras⁷.

2.1.6 Entrevistas: Efectos de la EXPO 2008 sobre el Sector Turístico Aragonés y el Mercado Laboral

En esta sección queremos agradecer especialmente la colaboración en una serie de entrevistas en profundidad a:

– Arturo Aliaga-Consejero de Industria y Turismo de la Comunidad de Aragón

⁶ En concreto, la inversión realizada tanto por Ambar (La Zaragozana) como por Roca es un millón de euros superior al del resto de colaboradores, es decir, asciende a tres millones de Euros.

⁷ No obstante, sí se realizó una primera aproximación a algunos de los pre-patrocinadores para conocer su opinión sobre algunos de los resultados alcanzados gracias a este “pre-patrocinio”. En todos los casos contactados, se consideró positiva la participación, especialmente en cuanto a la repercusión mediática que supuso para muchas de las empresas este acontecimiento (aparición en medios convencionales, mejora de su imagen corporativa, etc.)

- Jesús Morte- Presidente de la CREA
- María López-Vicepresidenta Primera de la Cámara de Comercio de Zaragoza
- El sector turístico en Aragón se caracteriza, fundamentalmente, por la disponibilidad de plazas hoteleras en Huesca, Zaragoza y Teruel, ya sean campings, hoteles, albergues...lo que suponen unos 35.000 puestos de trabajo directos y alrededor de 2.000 establecimientos de alojamiento.
- Hay que destacar el crecimiento, tanto en el número de plazas hoteleras como en el número de establecimientos, en un 13-16% en los últimos dos años, de manera que Aragón se está consolidando como destino de turismo de interior.
- Otra de las cualidades importantes de Aragón es su diversidad turística: balnearios (representando el 20% del total nacional), nieve (Aramón...), turismo cultural (arte mudéjar en Teruel...), turismo de naturaleza, turismo de aventura, parques temáticos (Dinópolis, Pirenarium...). Otros elementos importantes en el turismo Aragonés son la diversidad de sus zonas y comarcas: el norte, el Matarraña, la Sierra de Albarracín, las estaciones de esquí, Tarazona, Borja, el Moncayo, la zona del vino, El Maestrazgo, la Ruta de los Amantes de Teruel, Zaragoza como ciudad de congresos, con el Pilar y la expectativa de la EXPO 2008.
- A esta diversidad turística hay que sumar la posibilidad de vuelos directos a Londres o Milán que hace que el número de turistas aumente considerablemente.
- La Hostelería es la actividad dentro del sector turismo con más peso, pero tiene como contrapartida la alta temporalidad (superior al 85%), así como una alta rotación en el empleo. Adicionalmente destaca por tener una presencia femenina mayoritaria, fundamentalmente en la demanda del empleo.
- Destaca la importante presencia de demandantes extranjeros, especialmente provenientes de Latinoamérica, siendo las ocupaciones con mayor grado de dificultad para cubrir aquellas que cubren los puestos más bajos y que además tengan idiomas.
- Con la EXPO 2008, Aragón podrá consolidarse con una marca más. Lo que se pretende es que en todas las ferias internacionales en las que se cuente con la presencia de España, ésta se identifique con la EXPO. De esta forma uno de los objetivos importantes es conseguir que todos los tour-operadores ofrezcan paquetes vacacionales en los que además de la oferta de sol y playa nacional, se incluya la posibilidad de la visita a la EXPO 2008. de hecho Expoagua tiene un acuerdo con Turespaña que se encargará de promocionar la muestra en el exterior. La EXPO de Zaragoza será el tema central de sus campañas en 2007 y 2008. Adicionalmente, hay acuerdos con cerca de 1500 agencias de viajes a las que se ofrecen paquetes turísticos en los que se incluye la EXPO 2008 dentro del itinerario a cubrir.
- En definitiva, lo que se pretende conseguir con la EXPO 2008 podría resumirse en tres cuestiones:

- Presentar Aragón y Zaragoza como marca internacional, en términos de destino turístico
- Mejorar la oferta hostelera, tanto en cantidad como en calidad.
- Mejorar los recursos turísticos propios de Aragón.
- Por todo ello, la EXPO se presenta para la Comunidad aragonesa como una oportunidad única para hacer que se conozcan todas las alternativas que ofrece como lugar turístico. De ahí que sea necesario el esfuerzo y la mentalización de las Administraciones Públicas para que llegado el momento Aragón ofrezca una imagen digna.
- Una cuestión fundamental es ofrecer calidad en el turismo. Esto conlleva otros aspectos tan importantes como la formación, la atención al cliente, la amabilidad...en definitiva, una mano de obra cualificada que ofrezca profesionalidad en todos los niveles. Esto conviene hacerlo a través de ofertas con mayor salario, convenios con el sector...
- Además, Aragón es una de las comunidades donde el crecimiento en precios es mayor, de modo que tiene especial relevancia no olvidar este aspecto de la calidad, puesto que hay que ser competitivos, ya que en un sector con tantas peculiaridades, la oferta turística es muy diversa y no hay que obviar a otros países competidores con ofertas turísticas más baratas.
- Actualmente en Aragón hay 562.000 puestos de trabajo, se crece mucho económicamente y se persigue mantener el crecimiento para evitar consecuencias negativas. Es necesario un crecimiento de la población que sólo puede darse de la mano de la población inmigrante. De ahí la importancia de llevar a cabo políticas sociales que no sean reacias a la inmigración y al consecuente crecimiento de la comunidad.
- Por último, otro de los factores importantes para esta Comunidad Autónoma es su grado de apertura. El número de empresas asentadas en este territorio no para de crecer (empresas alemanas, inglesas...situadas en La Almunia, en Plaza...) gracias tanto a su posición logística como a sus características. Esta es una zona donde hay mano de obra, cultura industrial...y sobre todo un buen clima social que favorece el éxito de numerosos proyectos.
- En consecuencia, hay que ser optimista con el futuro de la Comunidad puesto que son muchos los factores positivos para su desarrollo.
- A nivel Mercado de Trabajo:
 - Aragón tiene un índice de paro muy bajo, tan solo existe paro estructural. Sin embargo, los problemas de la mano de obra se agravan cuando no existen grandes proyectos que impliquen una admisión de mano de obra cualificada y en cientos de personas.
 - La mano de obra cualificada en relación con el turismo y la hostelería es un gravísimo problema que no se sabe como resolver pero que va a tener connotaciones muy negativas en el futuro desarrollo de esta comunidad.

- En estos momentos hay un gran porcentaje de mano de obra no cualificada que es absorbida por la inmigración, la cual resulta fundamental en el mantenimiento de la situación actual.
- Si esta situación se lleva al sector servicios y al resto de escenarios empresariales, es relevante el problema existente en cuanto a que no hay mano de obra para determinados puestos y sólo la población inmigrante esta dispuesta a aceptar esos trabajos.
- Hay trabajos que, generalmente, son rechazados por los españoles, aquellos que impliquen trabajar en días festivos o limpiar o acomodar el lugar de trabajo.
- Con la EXPO 2008 estos problemas se va a multiplicar, lo que conllevará un efecto perverso para el resto de actividades que no estén involucradas en la EXPO.
- Se puede producir una inflación salarial para determinados oficios, pero no sólo eso, sino que también se puede producir un deterioro en la relación laboral porque las empresas no involucradas van a quedar con escasez de mano de obra.
- No cabe duda de todos los beneficios que va a reportar para Zaragoza la EXPO 2008, pero hay que establecer cautelas. La EXPO generará 16.000 puestos de trabajo, lo que significa que el 10-15% del resto de las actividades se van a ver mermadas en su capacidad de contratación.
- La clave está en poder regular la inmigración para que esto no perjudique al desarrollo y a la economía de la comunidad.
- Para ello, el mejor sistema sería la contratación y formación en origen. Hay colectivos que ya se dedican sin ánimo de lucro a contratar en origen a trabajadores que vienen formados para una determinada actividad con todo en regla (ejemplo: *Fundación San Ezequiel Moreno*), ya que es fundamental que el principio de legalidad y el de igualdad estén presentes tanto entre trabajadores españoles como inmigrantes.
- Otra posible solución sería incrementar los cupos de trabajo, de manera que quedara regulado desde el punto de vista de la temporalidad, el trabajo, el salario...
- Es fundamental que haya mano de obra para estos puestos de trabajo ya que, en caso contrario, la consecuencia inmediata es el aumento de los costes salariales y, por lo tanto, la pérdida de la competitividad. Por eso, es interesante hacer un esfuerzo para mejorar la situación de la inmigración, a pesar de su dificultad.
- El problema fundamental será cuando finalice la EXPO, es decir, ¿qué hacer con todos esos puesto de trabajo creados para el evento? Habría que tomar medidas desde este momento para que cuando eso ocurra no se convierta en una consecuencia negativa, sino en un filón importante para Aragón. Las medidas a llevarse a cabo podrían ser las siguientes:

- Poner en marcha proyectos públicos o semipúblicos que sean capaces de absorber a toda la población que quede desocupada tras la EXPO y evitar un incremento del paro preocupante.
- Tratar de formar a esos miles de personas en aquellas actividades que más necesidades de mano de obra puedan tener.
- Poner en marcha determinados proyectos como la ampliación de Walqa, la Ciudad del Transporte, la Ciudad del Motor en Alcañiz...Esto serían pequeños "parches", como primera medida.
- Trasvasar mano de obra a otras Comunidades como Navarra o La Rioja, aprovechando la buena conexión existente entre estas comunidades gracias al proyecto de conexión geopolítico-humanitario.
- Por otra parte, hay un elemento fundamental a tener en cuenta. Sectores como la gastronomía y la hostelería no están bien vistos. Hay determinados puestos de trabajo en estos sectores que nadie quiere cubrir y se sirven de mano de obra inmigrante para ello.
- Un aspecto trascendental es dignificar la formación profesional. Se han hecho muchos planes, llevado a acabo muchas políticas...pero no se ha conseguido aún. Es necesaria una formación profesional práctica y específica que dé a las empresas una mano de obra cualificada, lo que implicaría un mejor servicio, que consecuentemente, sería mejor pagado.
- Actualmente, las escuelas de turismo ofrecen universitarios muy formados en cuestiones teóricas, pero no en lo que realmente se demanda. Por su parte, las escuelas de hostelería, además de ser pocas, ofrecen a gente destinada a establecimientos muy selectos o que forman sus propias empresas, de manera que el problema tampoco se ve resuelto.
- Este problema es fundamental en el sector turístico que requiere mano de obra cualificada, independientemente de si es nacional o inmigrante.

3. Desafíos y recomendaciones de actuación

3.1 Desafíos y Recomendaciones

La atracción y retención de empleados es una de las cuestiones críticas a las que se enfrenta el sector del Turismo en España y, obviamente, Aragón no es una excepción. El envejecimiento de la población y las bajas tasas de natalidad, unido al crecimiento económico general y del sector, han derivado en efectos de gran impacto en el mercado laboral. Teniendo en cuenta las cifras de creación de empleo y los trabajadores disponibles en el mercado, en función de la población total española, el mercado laboral llegará a una

situación de pleno empleo en el año 2008. En el caso aragonés la celebración de la EXPO 2008 va a suponer un impulso para la economía local que según estimaciones va a generar unos 16.000 empleos. El déficit total en 2010 superará la cifra de 1.300.000 trabajadores. La progresiva incorporación de inmigrantes a la población activa ha reducido la presión en el mercado laboral en los puestos de base de la industria y, probablemente, lo seguirá haciendo en el corto plazo, pero no resolverá a largo plazo el creciente desequilibrio entre oferta y demanda de empleo.

En este contexto, la gestión de la marca de empleador (employer branding), tanto desde la perspectiva de la empresa como de la del conjunto de la industria turística, pasa de ser una “práctica interesante” a convertirse en un imperativo de negocio. Una marca permite que el consumidor asocie de forma inmediata e intuitiva determinados sentimientos y percepciones con un determinado producto. Cuando el producto es la propia empresa y los consumidores sus empleados potenciales y/o actuales, la marca transmite su reputación como empleador y la promesa de una “oferta de experiencia de trabajo”. Para bien o para mal, todas las empresas tienen una imagen de marca como empleador. La diferencia radica en si la empresa se preocupa de gestionar dicha marca o es el sujeto pasivo de sus efectos.

3.1.1 Imagen de empleador del sector

Si alguien tuviera que describir la imagen de empleador que transmite el sector en su conjunto, con independencia de que dicha imagen se ajuste o no a la realidad y, con todas las salvedades de una generalización excesiva, probablemente lo haría en los siguientes términos:

- Horarios de trabajo incómodos (vacaciones, fines de semana, tardes-noches)
- Número de horas de trabajo semanal superior a otros sectores
- Salarios poco competitivos
- Trabajo precario, frecuentes relaciones laborales en negro
- Poca estabilidad laboral, empleos coyunturales o estacionales
- Estilos de dirección autoritarios y tradicionales, falta de profesionalización
- Trabajos que requieren poca o ninguna cualificación, escasa empleabilidad
- Poca inversión en formación
- Pocas perspectivas de carrera
- Escaso prestigio social

Es cierto que algunos de los rasgos mencionados son intrínsecos a la propia naturaleza de la actividad turística (horarios), aunque otros pueden estar influidos por factores socioculturales (prestigio social), por la fragmentación de la estructura empresarial

(economía sumergida) o por las condiciones del mercado (salarios). Sin embargo, no por ello son inevitables. En otros sectores, como la Sanidad, por poner un ejemplo obvio, se funciona con horarios laborales más impredecibles e incómodos que los habituales en el Turismo y esto no es un elemento determinante en su imagen de empleador. Ninguno de los rasgos mencionados, que configuran una imagen claramente negativa del sector, son hechos estructurales, en el sentido de realidades no modificables. Todos ellos son percepciones generadas por la práctica de las propias empresas y otros actores del sector y susceptibles, por ello, de ser cambiadas si existe voluntad para hacerlo.

En una industria de la importancia y magnitud económica del sector turístico, la modificación de su imagen como empleador es una necesidad estratégica de primer orden. El cambio, para ser efectivo y creíble, debe proceder desde dos direcciones:

- desde el sector en su conjunto, con el objetivo de mejorar su imagen y atractivo para el empleado actual o potencial, que no busca sólo un trabajo sino una carrera profesional en la industria, y para posicionar a la industria en el lugar prioritario de relevancia social que merece

- desde las empresas, a través de una mejora real de sus prácticas de gestión de personas y su cultura organizativa que repercuta positivamente en su propia imagen interna y externa como empleadores

Ambas direcciones son complementarias e interdependientes. Por una parte, un esfuerzo para mejorar la imagen de empleador del sector que no fuera acompañado de cambios reales en las prácticas de las empresas sería un ejercicio de maquillaje con algún efecto positivo de muy corta vida. Por otra parte, el esfuerzo de las empresas por mejorar su imagen de empleador será mucho más arduo si el sector, entendido como el conjunto de sus actores públicos y privados, no combate paralelamente tanto los prejuicios que dañan su imagen de empleador (p.e. empleabilidad) como las prácticas que los generan (p.e. economía sumergida).

3.1.2 Acciones desde el sector

Para que la estrategia de marca como empleador sea efectiva, incluso tratándose de una campaña genérica, debería dirigirse a la atracción y retención de colectivos específicos. En este sentido el sector todavía no dispone de un análisis en detalle de cuales son, para los distintos sub-sectores, los grupos de “riesgo” a corto y medio plazo en lo relativo a reclutamiento y retención, teniendo en cuenta los índices de rotación y sus secuencias.

- Por su propia finalidad, las acciones para mejorar la imagen del sector en su conjunto son un terreno de colaboración público-privada, en donde la administración desempeñaría un papel importante de coordinación y patrocinio. Los mensajes deberían ayudar a elevar el atractivo y el prestigio del Turismo aragonés como sector empleador, poniendo énfasis en aspectos tales como la profesionalidad, las oportunidades de desarrollo y carrera, las

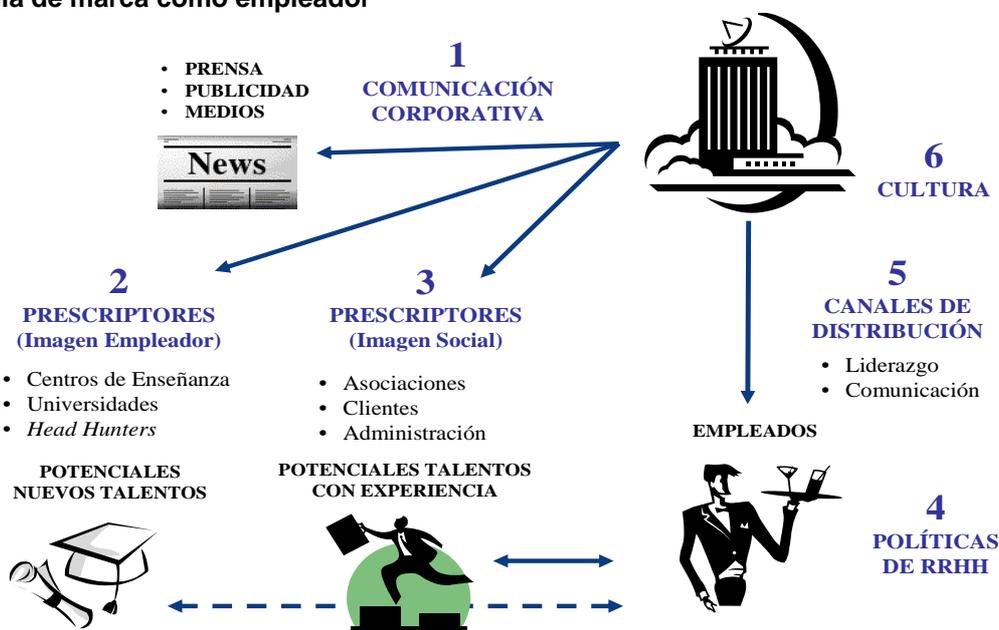
singularidades y atractivos de la experiencia de trabajo turística, las perspectivas favorables para el sector o las estrategias de expansión de las empresas. La campaña podría también desarrollar materiales de reclutamiento que pudieran ser utilizados por todas las empresas, especialmente las PYMES. No debería descuidarse tampoco el desarrollo de materiales para las escuelas y centros de formación del sector. Resulta imprescindible aprovechar el efecto de crecimiento a nivel turístico con la EXPO 2008 para evitar un descenso de la actividad económica en Zaragoza y su entorno en el periodo post-EXPO, así es de vital importancia reducir las tensiones socio-laborales que en estos periodos pueden ocurrir derivados de los incrementos de los paquetes de compensación por la falta de profesionales y que inevitablemente provocan un encarecimiento de los costes para las empresas así como una pérdida de competitividad. Con la EXPO, Aragón podrá consolidarse con una marca más. Lo que se pretende es que en todas las ferias internacionales en las que se cuente con la presencia de España, ésta se identifique con la EXPO.

- Otro de los objetivos importantes es conseguir que todos los touroperadores ofrezcan paquetes vacacionales en los que además de la oferta de sol y playa nacional, se incluya la posibilidad de la visita a la EXPO 2008.
- En definitiva, lo que se pretende conseguir con la EXPO 2008 podría resumirse en tres cuestiones:
 - Presentar Aragón y Zaragoza como marca internacional, como destino.
 - Mejorar la oferta hostelera, tanto en cantidad como en calidad.
 - Mejorar los recursos turísticos propios de Aragón.
- Por todo ello, la EXPO se presenta para la Comunidad aragonesa como una oportunidad única para hacer que se conozcan todas las alternativas que ofrece como lugar turístico. De ahí que sea necesario el esfuerzo y la mentalización de las Administraciones Públicas para que llegado el momento Aragón ofrezca una imagen digna.
 - Otras acciones, de carácter no estructural, que podrían contribuir a una mejora de la imagen como empleador del sector son:
 - Iniciativas de formación y orientación profesional sobre carreras en el sector para colectivos específicos
 - Página web oficial y recursos online de orientación profesional y ofertas de empleo del sector
 - Ferias de empleo y actos informativos dirigidos a estudiantes de últimas promociones en centros de FP, secundaria, escuelas de turismo y centros universitarios
 - Actos informativos dirigidos a colectivos especiales: inmigrantes, discapacitados, etc.

- Identificación de los mejores empleadores de la industria y elaboración de rankings periódicos
- Identificación y divulgación de esquemas formativos de prestigio
- Celebración de foros, encuentros y jornadas de primer nivel donde se revalorice la imagen del Sector frente a la sociedad
- Campañas en medios de comunicación
- etc.

3.1.3 Acciones desde la empresa

Figura 1
Estrategia de marca como empleador



Fuente: PeopleMatters

La estrategia de marca como empleador de la empresa debe adoptar un enfoque integral y coherente que incluya tanto los elementos externos (imagen ante el mercado laboral y la sociedad en general) como los internos (imagen ante los empleados actuales)

Esto supone, en primer lugar, definir en qué consiste la “oferta de experiencia de trabajo” de la empresa para sus distintas audiencias, por lo que requiere obtener un conocimiento profundo de los valores, necesidades y expectativas de cada “cliente”:

- de los que ya trabajan en la organización
- de los que ya han mostrado talento

- de los que trabajan en el sector
- de cada segmento demográfico

A continuación, deben considerarse todos los aspectos que en mayor o menor medida contribuyen a generar dicha “oferta de experiencia de trabajo” que, al estilo de una partitura, tendrá temas comunes que representan los elementos esenciales de la “oferta” y variaciones adaptadas a cada colectivo identificado. Estos aspectos incluyen: la visión y misión de la empresa, su cultura y valores, sus prácticas y políticas de recursos humanos (retribución, promoción, formación y desarrollo, gestión del desempeño, comunicación...), su estilo de liderazgo o sus estrategias de comunicación y marketing externo.

3.2 Recomendaciones generales

La forma más directa de influir en los comportamientos de las personas, para generar los patrones necesarios para alcanzar los objetivos de las empresas del sector es el diseño de las políticas de dirección de RRHH. Mediante dichas políticas, la organización envía mensajes más o menos claros a los empleados acerca de los comportamientos que se espera de ellos, así como de los criterios que se utilizarán para evaluar el resultado.

Pero para cada proceso de gestión de RRHH existen una serie de alternativas típicas entre las cuales cada organización decide de una forma explícita o implícita donde situarse. Los efectos de cada decisión actúan por un lado en el stock de habilidades disponible (stock de capital humano) y por otro, en los patrones de comportamientos que se fomentan. Las razones para situarse en un lado u otro tienen que ver no sólo con la definición estratégica de la organización sino también con determinadas características del entorno institucional y político en el que ésta se desenvuelve.

3.2.1 Cultura y procesos de trabajo en equipo

Una tendencia en las empresas de servicios que también está llegando, tímidamente, al sector del turismo es animar a los empleados, en el marco de equipos de trabajo, a asumir la iniciativa y responsabilidad plena de sus tareas.

En los casos en los que la empresa cuenta con una cultura de trabajo en equipo y madurez organizativa altas, el equipo de trabajo puede incluso ser “auto-dirigido” (self-led), es decir, capacitado para definir sus propios objetivos a partir de la misión y visión corporativas. A diferencia de los equipos auto-gestionados (self-managed), que tienen libertad para decidir cómo alcanzar un objetivo proporcionado por la organización, pero no para decidir el objetivo en sí, los equipos auto-dirigidos sí pueden definir sus propios objetivos, con el único límite del marco de visión, misión y objetivos generales corporativos.

Desde la perspectiva de la función de RRHH, esto no supone simplemente crear equipos de trabajo más autónomos, sino realizar un rediseño profundo de las formas y estructuras de

trabajo en la organización y contribuir al desarrollo de una determinada cultura organizativa. En este sentido, son los factores de diseño los que más inciden en la eficacia del grupo. En estos factores inciden las características de las tareas del grupo y de la organización que pueden ser directamente gestionadas por el directivo sin ser influenciadas por el entorno, de tal forma que éste establece el grado de interdependencia entre las tareas, tamaño, demografía, diversidad de los miembros y el contexto organizacional a través de las políticas de compensación, supervisión, formación y recursos.

3.2.2 Reclutamiento eficaz y proactivo

La contribución de la función de RRHH en esta área ha sido tradicionalmente importante en el sector. Esta importancia va a incrementarse en el futuro a medida que determinados perfiles en el mercado laboral sean cada vez más un recurso escaso y disputado entre las empresas competidoras.

Además, la adopción de estrategias de negocio apoyadas en una gestión diferencial del capital humano hace que las decisiones de reclutamiento y selección tengan un impacto crítico en el éxito de dicha estrategia.

La eficacia y rapidez de RRHH a la hora de proporcionar y/o facilitar el servicio de reclutamiento y selección a los gestores de línea será, cada vez más, uno de los factores clave para valorar su contribución al negocio. Las mejores prácticas en este terreno suelen incluir el uso de herramientas de gestión por competencias, la involucración intensa de los jefes directos y niveles directivos en los procesos de selección y la aplicación de nuevas tecnologías.

3.2.3 Políticas de compensación de valor añadido

El Turismo es un sector marcado por la presencia de modelos y estrategias de retribución de corte tradicional, basados en criterios débilmente conectados con la creación de valor para el negocio, como las horas trabajadas, la categoría del puesto o la antigüedad. La tendencia creciente en las organizaciones es a medir el valor en términos de resultado, no de esfuerzo.

Esto implica que las personas sean retribuidas en función del uso que hacen de sus habilidades y competencias, de su capacidad para trabajar en equipo y de su contribución al logro de los objetivos de negocio. Este planteamiento requiere poner el acento en los componentes variables del paquete retributivo, que pueden actuar al mismo tiempo de amortiguadores de los costes generales, y, en general, en sistemas de compensación más flexibles y adaptados al desempeño real de la organización. En este sentido uno de los aspectos a considerar a la hora de entender la importancia atribuida a la retribución es el elevado porcentaje del coste total que soportan las empresas del sector, así el aspecto crucial es cómo se diseña el paquete de compensación para tratar de controlar el impacto que los costes salariales tienen sobre la supervivencia de la empresa.

La retribución puede influir sobre el comportamiento de los empleados y adicionalmente determinadas opciones de diseño pueden ser más apropiadas que otras en contextos determinados, de tamaño, cultura empresarial, etc...y estrategias determinadas. En este sentido, la retribución tiene tres efectos principales sobre el comportamiento de los empleados:

- Afecta a la capacidad de atracción de la empresa
- Afecta a la capacidad de retención de los actuales empleados
- Afecta a la motivación de los empleados

Así, no podemos obviar que en el caso del sector turístico aragonés se está viviendo un momento de cambios, cambios en cuanto a globalidad, gestión de diversidad, cambios de estructura donde la función de RRHH cada vez está más descentralizada, afluencia masiva de información, TIC, nuevas relaciones con los clientes, exigencias de resultados más a corto plazo si cabe, etc...., en este entorno cambiante la efectividad de la compensación es un aspecto vital, un paquete de compensación que debe tener en cuenta otros aspectos más flexibles como los planes de retención y fidelización, planes de reconocimiento, beneficios sociales y otras retribuciones en especie o servicios al empleado. Obviamente, no hay una única fórmula para todas las empresas del sector por eso cada organización debe diseñar su mix retributivo en función de los elementos que quiere ponderar como parte de su estrategia de negocio y cultura retributiva.

La compensación debe ser un traje a medida para el empleado, que completa su remuneración vinculada a los éxitos de la compañía o a los logros individuales, con una remuneración de carácter flexible, se consigue mayor motivación del empleado, que ve reconocido su esfuerzo, aportación y atención individual. De esta forma, a la hora de definir la compensación del paquete retributivo es conveniente que la empresa tenga en cuenta otras premisas aparte de las puramente económicas, como la mejora de la calidad de vida del empleado y de su estatus social, la flexibilidad del paquete retributivo y el efecto de vinculación del empleado con la empresa.

3.2.4 Cultura organizativa como factor de atracción y retención

La retribución es sólo uno de los aspectos que determinan la capacidad de una empresa para atraer y retener talento. Otros elementos de recompensa de carácter intrínseco o intangible, que forman parte de la cultura de una organización, y el sector turístico no es una excepción, tienen una importancia cada vez mayor y corresponde en gran parte a la función de RRHH su promoción y articulación. Entre ellos cabe mencionar:

- la sensibilidad y apoyo al equilibrio entre vida personal y profesional del empleado (a través, por ejemplo, de horarios flexibles)
- la creación una cultura de intercambio de conocimientos y aprendizaje continuo

- la cultura de delegación y la autonomía del empleado a la hora de decidir el método de llevar a cabo sus tareas
- la gestión de la diversidad, generando ofertas y servicios al empleado diferenciados según las aspiraciones y motivaciones de los diferentes colectivos presentes en la organización (a través, por ejemplo, de una política de beneficios flexibles)
- la cultura de transparencia y participación del empleado en las decisiones que afectan al negocio
- calidad y cantidad de la oferta formativa

3.2.5 Uso de las nuevas tecnologías

La función de RRHH se enfrenta a un desafío importante en la aplicación y optimización de las nuevas tecnologías a las nuevas estructuras, procesos y entornos de trabajo en la organización. La imagen tradicional de servicio “persona a persona” que ha caracterizado a la función de RRHH está dando paso a un modelo en el que los gestores de línea evalúan factores como: el grado de automatización de sus funciones administrativas de RRHH, la disponibilidad de herramientas tecnológicas para la gestión de sus equipos y la disponibilidad de información cualitativa que facilite la toma de decisiones en los temas relativos a personas

Por otro lado, las nuevas tecnologías multiplican las posibilidades de servicio interno al empleado, a través de las intranets corporativas, agilizan y enriquecen procesos tradicionales de RRHH (reclutamiento, gestión del desempeño, comunicación interna...) y permiten una mayor individualización del servicio. Además, son un factor esencial en la definición de nuevas formas de trabajo y procesos organizativos (tecnología de comunicaciones móviles y tele-trabajo)

Los departamentos de RRHH y también las PYMEs del sector deben aprender a utilizar las nuevas tecnologías, más allá de la automatización de tareas administrativas, como herramientas clave de apoyo a la toma de decisiones en la gestión del capital humano de la organización. La tecnología amplía y facilita también las posibilidades de medición de la contribución de RRHH a la creación de valor, a través de cuadros de mando y otros sistemas de control de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA, A.J; FERNÁNDEZ, N. y MOLLÓN, M. (2002): *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*, Ed. Prentice Hall.
- A TEC (2003): *A human Resource Strategy for growing Alberta's Tourism Industry*, Alberta Tourism Human Resources Task Force, Alberta's Training for Excellence Corporation.
- AURIOLES, J. FERNÁNDEZ, C. y MANZANERA, E. (2004): *El medio y largo plazo en el turismo español. Las nuevas formas del turismo*. Ed: Caja Rural Intermediterránea, Cajamar.
- BECKER, B.; HUSELID, M. y ULRICH, D. (2001): *El Cuadro de Mando de RRHH: Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*, Edicions Gestió, Barcelona.
- BECKER, B.E. y HUSELID, M.A. (1998): "High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications", en FERRIS, G.R. (ed.): *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, pp. 53-10, CT: JAI Press, Stamford.
- BIGNÉ, J.E (2004): "Nuevas orientaciones del marketing turístico. De la imagen de destinos a la fidelización de los turistas", *Papeles de Economía Española*, 102, pp. 221-236.
- BILBAO, A. y PRIETO, C. (1999): *Management policies and practices in employment, training and qualification in the Spanish hotel industry*, UCM and Fundació CIREM.
- BOXALL, P. y PURCELL, J. (2000): "Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?", *International Journal of Management Reviews*, 2 (2), pp. 183-203.
- BRENT J.R. y CROUCH G. (2002): "Country and city state destinations", *TedQual, OMT*, V.5-1.
- DELERY, J.; DOTY, D.H. (1996): "Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, 39, pp. 802-835.
- DRUCKER, P. (2002): *Drucker Esencial*.
- ECVT: *Encuesta de calidad y vida en el trabajo*.
- EJARQUE, J (2005): *Destinos turísticos de éxito: Diseño, creación, gestión y marketing*, Ed. Pirámide.
- EPA: *Encuesta de Población Activa. Años 2003, 2004*.
- FERNÁNDEZ, J.L. (2004): *La calidad en el turismo. Mercado de trabajo: Formación y Capital Humano. Las nuevas formas del turismo*. Ed: Caja Rural Intermediterránea. Cajamar.
- FITZ-ENZ, J. (2000): *The Rol of Human Capital: Measuring the economic value of employee performance*, AMACOM, New York.
- FITZ-ENZ, J. (2002): *How to measure Human Resources Management*, McGraw Hill, New York.
- GAN, GRUPO DE ALTO NIVEL TURISMO Y EMPLEO (1998): "Turismo en Europa. Nuevos partenariados para la creación de puestos de trabajo", *UE, Comisión Europea*.

- GRATTON, L. (2001): *Estrategias de Capital Humano*, Pearson Educación, Madrid.
- HUSELID, M.A. y BECKER, B. (1995): "High performance work practices and the performance of the firm: The mediating effects of capital structure and competitive strategy", Papel presentado en la conferencia de la Academy of Management, 6-9 de agosto, Vancouver.
- IET: *Instituto de Estudios Turísticos*.
- INE: *Instituto Nacional de Turismo*.
- ISUSI-IKEI, I. (2003): *Working Conditions in the HORECA sector: Spanish report*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- JOHNSON, M. (2001): *La Batalla por el Talento Empresarial*, Pearson Educación, Madrid.
- MEDINA D.R. y GARCÍA, J.M. (2004): "Dirección Estratégica de la Empresa Turística", *Papeles de Economía Española*, 102, pp. 162-176.
- MELIÁN GONZÁLEZ, S. (2004): "Improving human resources management", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, V.16-1.
- MONFORT, V.M. (2004): "El valor de los intangibles en la empresa turística española", *Papeles de Economía Española*, 102, pp. 176-193.
- NORTON, D. Y KAPLAN, R. (2000): *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*, Edicions Gestió, Barcelona.
- OCDE DIRECTORY FOR SCIENCE, TECHNOLOGY AND INDUSTRY (2003): Proceedings of the conference "Challenges and policies regarding human resources in tourism".
- OIT (2001): *El desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la hostelería, la restauración y el turismo*, Programa de actividades sectoriales. Organización Internacional del Trabajo.
- OMT TOURISM EDUCATION AND TRAINING SERIES (1996): *El Capital Humano en la industria turística del siglo XXI*.
- OMT TOURISM EDUCATION AND TRAINING SERIES (1998): *Recursos Humanos en Turismo: un nuevo paradigma*.
- PETTIGREW, A.M (1990): "Longitudinal field research on change: Theory and practice", *Organization Science*, 1, pp. 267-292.
- PFEFFER, J. (1998): "La Ecuación Humana", Edicions Gestió, 2000, Barcelona.
- PHILLIPS, J.E.; STONE, R.D. y PHILLIPS, P.P. (2001): *The Human Resources Scorecard: Measuring the return on investment*, Butterworth Heinemann, Boston.
- PORTER, M.E. (2001): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior performance*, Free Press, New York.
- SIMÓN, C. (2003): "Indicadores de Capital Humano: Cómo Cuantificar la Gestión de Personas", *Revista de Empresa*, nº 6, Octubre-Diciembre.

- WAY, S.A. (2002): "High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector", *Journal of Management*, 28 (6), pp. 765-785.
- WORSFOLD, P. (1999): "HRM, performance, commitment and service in the hotel industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, V.11-7.
- WTTC HUMAN RESOURCE TASK FORCE (2003): *HR opportunities and challenges*. World Travel and Tourism Council.
- YIN, R. K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*, (2^a ed). Newbury Park, CA: Sage.

APENDICE

Datos de la empresa

Datos generales

1. ¿Cuál es el número aproximado de empleados actuales?
.....
2. ¿Cree que la Expo 2008 va a suponer un incremento en su plantilla de empleados?
 Sí (**Pase a la Pregunta 3**) No (**Pase a la Pregunta 4**)
3. Indique, aproximadamente, en qué porcentaje podría incrementarse el número de trabajadores?
 - % (Δ)
4. ¿Cuál es el ámbito de actividad de su compañía?:
 Internacional Nacional Regional

Datos de la plantilla

5. ¿Por favor, podría indicarnos aproximadamente el porcentaje de empleados titulados (diplomado universitario o superior) sobre el total de plantilla?
..... %
6. ¿Por favor, podría indicarnos (aproximadamente) la composición actual de su plantilla por nacionalidades?
 - o Españoles %
 - o Otras nacionalidades
 - % UE
 - % Resto
9. ¿Qué porcentaje de empleados fijos componen actualmente la plantilla de su empresa frente al total?
 - %
10. ¿Cuál ha sido el porcentaje de crecimiento de su plantilla en los últimos 3 años?
 - %

Comunicación Interna			
	SÍ	NO	NS/NC
1. ¿Existe un plan de comunicación interna?			
2. ¿Qué herramientas de comunicación interna utiliza su empresa?			
a. Intranet			
b. Publicación, revista corporativa			
c. Presentaciones, sesiones informativas			
d. Correo electrónico			
e. Videoconferencia			
f. Otros (especificar).....			
	SÍ	NO	NS/NC
3. ¿Conocen todos los empleados la cultura, misión, estrategia y objetivos de la empresa?			
4. ¿Se hace partícipes a los empleados de los objetivos y logros de la empresa?			
5. ¿Existen medios para obtener sugerencias de mejora por parte de los empleados (por ejemplo, buzón de sugerencias)?			
6. ¿Se realizan periódicamente estudios de opinión / encuestas de clima entre la plantilla?. <i>Si la respuesta es NO pasar a Comunicación Externa</i>			
7. En caso de respuesta afirmativa ¿Se llevan a cabo planes de mejora de forma sistemática en base a los resultados de clima laboral?			
8. ¿Qué actividades lúdicas o sociales promueve la empresa para mejorar el ambiente?			
a. Eventos con involucración de la familia (hijos o cónyuges)			
b. Celebraciones (cenas, copas de empresa)			
c. Excursiones y viajes			
d. Concursos , competencias			
e. Otros (especificar).....			
COMENTARIOS SOBRE COMUNICACIÓN INTERNA			

Comunicación Externa			
	SÍ	NO	NS/NC
1. ¿Qué herramientas de comunicación externa utiliza su empresa?			
a. Televisión			
b. Cine			
c. Radio			
d. Revistas, Diarios, Dominicales			
e. Exterior (Vallas, Monopostes, Cabinas telefónicas...)			
g. Internet			
h. Buzoneo, folletos...			
i. Mailing personalizado			
j. Marketing telefónico			
k. Regalos publicitarios			
l. P.L.V., señalizaciones y rótulos			
m. Ferias y exposiciones			
n. Patrocinio y Mecenazgo			
o. Juegos Promocionales, Tarjetas de fidelización...			
p. Otros (especificar).....			
2. ¿Qué porcentaje de su presupuesto en comunicación, tiene previsto invertir (aproximadamente) en la Expo 2008?			
• %			
3. ¿Qué medios de comunicación va a utilizar ESPECÍFICAMENTE para darse a conocer como patrocinador de la Expo 2008?			
	SÍ	NO	NS/NC
a. Televisión			
b. Cine			
c. Radio			
d. Revistas, Diarios, Dominicales			
e. Exterior (Vallas, Monopostes, Cabinas telefónicas...)			
g. Internet			
h. Buzoneo, folletos...			

i. Mailing personalizado			
j. Marketing telefónico			
k. Regalos publicitarios			
l. P.L.V., señalizaciones y rótulos			
m. Ferias y exposiciones			
n. Patrocinio y Mecenazgo			
o. Juegos Promocionales, Tarjetas de fidelización...			
p. Otros (especificar).....			

COMENTARIOS SOBRE COMUNICACIÓN EXTERNA

Marca como empleador (Employer Branding)			
Entendiendo por marca de empleador la imagen de la organización como elemento de atracción y retención de los profesionales deseados	SÍ	NO	NS/NC
1. ¿Dispone su empresa de una estrategia de marca como empleador?			
2. ¿Utiliza alguno de los siguientes canales para promocionar su marca como empleador?			
a. Publicaciones corporativas, memorias sociales			
b. Universidades, escuelas de negocio, escuelas técnicas			
c. Medios de comunicación			
d. Prescriptores			
e. Foros empresariales			
f. Web corporativa			
g. Otros (especificar).....			
3. ¿Cuáles considera que son las fortalezas de su empresa como empleador para ser “deseados” en el mercado laboral?			
a. Formación			
b. Desarrollo profesional			
c. Prestigio			
d. Lugar de trabajo			
e. Cultura de empresa			
f. Retribución			
g. Otros (especificar).....			
4. ¿Cree que la Expo 2008 va a contribuir a mejorar su imagen de marca como empleador? <i>Si la respuesta es NO pasar a Comentarios sobre Marca como Empleador</i>			
5. ¿En qué grado cree que podrían incrementarse sus Resultados? (% aproximado)			
• %			
COMENTARIOS SOBRE MARCA COMO EMPLEADOR (EMPLOYER BRANDING)			

Impacto de la Expo 2008

1. Hasta el momento, ¿podría decirnos cómo ha influido en su empresa el hecho de ser patrocinador de la Expo 2008?

2. ¿Cree que el hecho de ser patrocinador, va a suponer algún tipo de cambio en las líneas generales / directrices de su empresa?

3. ¿Piensa que la imagen de su empresa se va a percibir de forma diferente por el consumidor debido a su patrocinio de la Expo 2008?

4. ¿Piensa que va a tener alguna influencia en los resultados de su empresa el patrocinio de la Expo 2008? En caso de respuesta afirmativa, indique cómo cree que será esa influencia

COMENTARIOS SOBRE IMPACTO DE LA EXPO 2008

Fundación Economía Aragonesa (Fundear) ha sido creada por el **Gobierno de Aragón, Ibercaja y Caja Inmaculada** con el objeto de:

- Elaborar estudios sobre economía aragonesa o sobre el territorio aragonés, por iniciativa propia o por encargo.
- Organizar y supervisar equipos de investigación solventes científicamente, que realicen trabajos sobre economía y de carácter territorial encargados a través de la Fundación.
- Promover un debate informado sobre las alternativas a que se enfrenta la economía aragonesa y la política de organización del territorio. En especial organizará periódicamente encuentros, seminarios o jornadas sobre temas relevantes.
- Publicar o dar difusión por cualquier medio a los trabajos que realice, las conclusiones de los seminarios así como otros trabajos de interés para Aragón.
- Formar economistas especializados en temas relativos a la economía y política territorial aragonesa.

Patronato:

D. Amado Franco Lahoz, (Ibercaja), *Presidente*.
D. Tomás García Montes (CAI), *Vicepresidente*.
D. José Angel Biel Rivera (Gobierno de Aragón), *Vocal*.
D. Alberto Larraz Vileta (Gobierno de Aragón), *Vocal*.

Director:

D. José María Serrano Sanz

Publicaciones de Fundear:

Documento de trabajo 1/2003.

Aproximación a los servicios a empresas en la economía aragonesa.

Eva Pardos. Universidad de Zaragoza y Fundear.

Ana Gómez Loscos. Fundear.

Documento de trabajo 2/2003.

Índice Fundear: un sistema de indicadores sintéticos de coyuntura para la economía aragonesa.

María Dolores Gadea Rivas. Universidad de Zaragoza y Fundear.

Antonio Montañés Bernal. Universidad de Zaragoza y Fundear.

Domingo Pérez Ximénez de Embún. Fundear.

Documento de trabajo 3/2003.

Servicios a empresas y empleo en Aragón.

M^a Cruz Navarro Pérez. Universidad de La Rioja y Fundear.

Eva Pardos. Universidad de Zaragoza y Fundear.

Ana Gómez Loscos. Fundear.

Documento de trabajo 4/2003.

Los servicios a empresas en la estructura productiva aragonesa.

Eva Pardos. Universidad de Zaragoza y Fundear.

Ana Gómez Loscos. Fundear.

Documento de trabajo 5/2004.

La localización de los servicios empresariales en Aragón. Determinantes y efectos.

Eva Pardos. Universidad de Zaragoza y Fundear.

Fernando Rubiera Morollón. Universidad de Oviedo

Ana Gómez Loscos. Fundear.

Documento de trabajo 6/2004.

Factores de localización y tendencia de población en los municipios aragoneses

Luis Lanaspá. Universidad de Zaragoza.

Fernando Pueyo. Universidad de Zaragoza.

Fernando Sanz. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 7/2004.

Determinantes del crecimiento económico. La interrelación entre el capital humano y tecnológico en Aragón

Blanca Simón Fernández. Universidad de Zaragoza.

José Aixalá Pastó. Universidad de Zaragoza.

Gregorio Giménez Esteban. Universidad de Zaragoza

Gema Fabro Esteban. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 8/2004.

Determinantes de la siniestralidad laboral

Inmaculada García. Universidad de Zaragoza.

Victor Manuel Montuenga. Universidad de La Rioja.

Documento de trabajo 9/2004.

Evolución y perspectivas de la productividad en Aragón

Marcos Sanso Frago. Universidad de Zaragoza.

Pedro García Castrillo. Universidad de Zaragoza.

Fernando Pueyo Baldellou. Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 10/2004.

Las razones del saldo de comercio exterior: competitividad versus ventaja comparativa

Carmen Fillat Castejón. Universidad de Zaragoza.

Carmen López Pueyo. Universidad de Zaragoza.

Documento de trabajo 11/2004.

El consumo de drogas entre los jóvenes aragoneses: evidencia de un proceso secuencial en varias etapas

José Alberto Molina. Universidad de Zaragoza.

Rosa Duarte. Universidad de Zaragoza.

José Julián Escario. Universidad de Zaragoza.

Documento de trabajo 12/2004.

La industria aragonesa en el contexto europeo. Capacidad de reacción ante shocks externos

Jose Luis Gallizo Larraz. Universidad de Zaragoza.

Manuel Salvador Figueras. Universidad de Zaragoza.

Paloma Apellaniz Gómez. Universidad de Zaragoza.

Isabel Bueno Montañés. Universidad de Zaragoza.

Pilar Gargallo Valero. Universidad de Zaragoza.

Javier Savi Marcano. Universidad de Zaragoza.

Carlos Serrano Cinca. Universidad de Zaragoza.

Documento de trabajo 13/2004.

Análisis económico financiero de las Cajas de Ahorros: su contribución al desarrollo económico de Aragón

Vicente Condor López. Universidad de Zaragoza.

José Ángel Ansón Lapeña. Universidad de Zaragoza.

M^a Pilar Blasco Burriel. Universidad de Zaragoza.

Isabel Brusca Aljarde. Universidad de Zaragoza.

Isabel del Cerro Gómez. Universidad de Zaragoza.

Alicia Costa Toda. Universidad de Zaragoza.

Margarita Labrador Barrañón. Universidad de Zaragoza.

Begoña Pelegrín Martínez de Pisón. Universidad de Zaragoza.

Documento de trabajo 14/2005.

La demanda de servicios empresariales avanzados en la economía aragonesa

Eva Pardos. Universidad de Zaragoza y FUNDEAR.

Ana Gómez Loscos. FUNDEAR.

Gemma Horna. FUNDEAR.

Documento de trabajo 15/2005.

Las Empresas de Inserción en Aragón: características, evolución y futuro

Carmen Marcuello, Universidad de Zaragoza.

Ana Bellostas, Universidad de Zaragoza.

Juan Camón, Universidad de Zaragoza.

Chaime Marcuello, Universidad de Zaragoza.

José Mariano Moneva, Universidad de Zaragoza.

Documento de trabajo 16/2005.

Rentabilidad social de las nuevas infraestructuras de abastecimiento de agua a Zaragoza

Luis Pérez y Pérez, CITA del Gobierno de Aragón y Universidad de Zaragoza.

Jesús Barreiro Hurlé, IFAPA – Junta de Andalucía

Documento de trabajo 17/2005.

Análisis de las Estrategias de Protección del medioambiente de la empresa industrial aragonesa.

Concepción Garcés Ayerbe, Universidad de Zaragoza

Pilar Rivera Torre, Universidad de Zaragoza

Josefina Lucia Murillo Luna, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 18/2005.

Pensiones de la Seguridad Social y financiación privada de la dependencia de Aragón.

Antonio Sánchez Sánchez, Universidad de Zaragoza

Angelina Lázaro Alquezar, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 19/2005.

Efectos del gasto en defensa en la producción y el empleo de Aragón

Claudia Pérez Fornies, Universidad de Zaragoza

Jaime Jesús Sanaú Villarroya, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 20/2005.

Determinantes de la confianza del consumidor aragonés hacia la compra a través de Internet. Un estudio confirmatorio del comportamiento de compra

Carlos Flavián Blanco, Universidad de Zaragoza

Vidal Díaz de Rada Izuzquiza, Universidad Pública de Navarra

Javier Lozano Velázquez, Universidad de Zaragoza

Eduardo Torres Moraga, Universidad de Bío Bío, Chile

Raquel Gurrea Sarasa, Universidad de Zaragoza

Miguel Guinalú, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 21/2005.

Determinantes de no-visita a Ferias profesionales. Aplicación al comercio minorista aragonés

Carmen Berné Manero, Universidad de Zaragoza

Marta Pedraja Iglesias, Universidad de Zaragoza

Pilar Rivera Torres, Universidad de Zaragoza

Mercedes Marzo Navarro, Universidad de Zaragoza

Esperanza García Uceda, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 22/2005.

La Demanda de Bienes de Consumo en Aragón

José Alberto Molina, Universidad de Zaragoza

Rosa Duarte, Universidad de Zaragoza

Ana Isabel Gil, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 23/2005.

Relaciones dinámicas y predicción de precios en el complejo agroganadero en Aragón

Monia Ben-Kaabia, Universidad de Zaragoza

José M^a Gil Roig, Universidad Politécnica de Cataluña

Josefina Cabeza Laguna, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 24/2005

Incidencia territorial de los ingresos públicos de la Comunidad Autónoma de Aragón

Ramón Barberán Ortí, Universidad de Zaragoza

María Laura Espuelas Jiménez, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 25/2006

El sector turístico en las comarcas aragoneas

Ana Gómez Loscos, FUNDEAR

Gemma Horna, FUNDEAR

Documento de trabajo 26/2006

El sector turístico en las comarcas aragonesas

Ana Gómez Loscos, FUNDEAR

Vanessa Azón Puértolas, FUNDEAR

Documento de trabajo 27/2006

How many regional business cycles are there in Spain? A MS-VAR approach

Maria Dolores Gadea, Universidad de Zaragoza

Ana Gómez Loscos, FUNDEAR

Antonio Montañés, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 28/2006

La empresa aragonesa ante la reforma contable. Un estudio empírico de sus implicaciones

Vicente Cándor López, Universidad de Zaragoza

M^a Pilar Blasco Burriel, Universidad de Zaragoza

José Ángel Ansón Lapeña, Universidad de Zaragoza

Isabel Brusca Lijarde, Universidad de Zaragoza

Isabel del Cerro Gómez, Universidad de Zaragoza

Alicia Costa Toda, Universidad de Zaragoza

Margarita Labrador Garrafón, Universidad de Zaragoza

Begoña Pelegrín Martínez de Pisón, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 29/2006

El Mercado de trabajo en Aragón: análisis y comparación con otras Comunidades Autónomas

Inmaculada García Mainar, Universidad de Zaragoza

Agustín Gil Sanz, Universidad de Zaragoza

Víctor Manuel Montuenga Gómez, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 30/2006

Análisis de las potenciales ventajas competitivas del comportamiento estratégico medioambiental de las empresas industriales en Aragón

Conchita Garcés Ayerbe, Universidad de Zaragoza

Pilar Rivera Torres, Universidad de Zaragoza

Josefina Lucía Murillo Luna, Universidad de Zaragoza

Documentos de trabajo 31/2006

Orden de entrada y salida de las empresas en el mercado: análisis de supervivencia de franquicias operativas en Aragón

M^a Victoria Bordonaba Juste, Universidad de Zaragoza

Olga Urbina Pérez, Universidad de Zaragoza

Jesús Cambra Fierro, Universidad Pablo de Olavide

Teresa Montaner Gutierrez, Universidad de Zaragoza

Laura Lucía Placios, Universidad de Zaragoza

Francisco Javier Sesé Oliván, Universidad de Zaragoza

Documentos de trabajo 32/2006

La contribución de las empresas creadas a través de ayudas públicas y de las empresas gacela al empleo y desarrollo económico de la Comunidad Autónoma de Aragón

Carmen Galve Górriz, Universidad de Zaragoza

Maria Jesús Alonso Nuez, Universidad de Zaragoza

Alejandro Hernández Trasobares, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 33/2006

Proyecto de análisis de la cadena de suministro en las empresas de Aragón y la ventaja competitiva

M^a Jesús Sáenz, Universidad de Zaragoza

Carolina García, Zaragoza Logistics Center

Jesús Royo, Universidad de Zaragoza

Pilar Lambán, Universidad de Zaragoza

Documento de trabajo 34/2006

Recursos humanos y turismo en Aragón: análisis del impacto socioeconómico de la EXPO-2008

Raquel Ortega, Universidad de Zaragoza

José Alberto Molina, Zaragoza Logistics Center

Ana Garrido, Universidad de Zaragoza

