

DEL RECURSO HUMANO AL HUMANO CON RECURSOS: *Una propuesta en el estudio de encadenamientos socioproductivos para el turismo de intereses especiales en el territorio Patagonia Verde Chile*¹.

Helena Fuentes Riquelme

Administradora de Empresas Turismo Universidad Austral de Chile.
MBA (C.) de la Universidad Austral de Chile. Investigadora del Instituto de Turismo UACH.
helena.f.riquelme@gmail.com

Christian Henríquez Zúñiga

Doctorando en Ciencias Humanas de la Universidad Austral de Chile (UACH) con beca Conicyt. Magíster en Desarrollo Regional de la Universidad Regional de Blumenau (FURB), con beca Capes. Administrador de Empresas Turísticas (UACH). Profesor adjunto al Instituto de Ciencias Sociales. Profesor e investigador del Centro de Estudios Ambientales (CEAM-UACH) e investigador del Instituto LaGOE-Curitiba-Brasil;
E-mail: christianhen@gmail.com

Guillermo Pacheco Habert

Lic. en Administración de Empresas de Turismo Universidad Austral de Chile (UACH)
Mag. (E) Cs. Sociales. Mención en Procesos y Desarrollo de las Sociedades Regionales, Universidad de los Lagos, Chile (ULA)
Investigador del Proyecto Palena Viva
E-mail: gmo-pacheco@hotmail.com

Resumen

El tema del humano con recurso, enfoque de este trabajo, tiene un papel importantísimo a la hora de transitar de estrategias competitivas para estrategias colaborativas y sobre todo cuando se perciben logros ecosocioeconómicos que caminan en la dirección de un desarrollo territorial. Se tiene como hipótesis que desde la perspectiva de los encadenamientos socioproductivos, centrado en el turismo de intereses especiales, es posible comprender y establecer objetivos comunes dentro de actores, organizaciones emprendimientos y comunidades locales. El objetivo de este paper es levantar primeramente una discusión teórica para posteriormente relatar los primeros resultados de esta investigación territorializada en los cinco municipios que hacen parte del territorio Patagonia Verde, Chile. A partir de la identificación de actores claves, se aplicaron entrevistas a estos y fichas de caracterización a emprendimientos. Posteriormente se identificaron fortalezas y oportunidades que puedan ser potenciadas a partir de la perspectiva del humano con recurso. Desde los encadenamientos socioproductivos, contar con individuos consientes y proactivos dentro de las instituciones y organizaciones emprendedoras en función de ejes de desarrollo turísticos que coadunen con la perspectiva del desarrollo territorial sustentable, es un desafío a seguir.

Palabras clave: Humano con Recurso; Encadenamientos Socioproductivos; Turismo de Intereses Especiales.

¹ Investigación realizada en marco del proyecto INNOVA CORFO “Diseño e Implementación de una Estrategia de Intervención desde el Desarrollo Local para la Inserción del Territorio Palena Emprende en el Circuito Internacional de los Destinos de Turismo de Intereses Especiales- Palena Viva”,

Introducción

El tema central de este artículo lo constituirá el humano con recurso como factor de desarrollo de encadenamientos socioprodutivos para el turismo de intereses especiales del territorio Patagonia Verde. Por lo tanto es importante definir lo que se entiende por humano recurso y su implicancia en la prestación de servicios en el sector turismo. De acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua Española recurso significa: “*conjunto de medios disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa, recursos naturales, hidráulicos, forestales, económicos, humanos.*” En este sentido cuando la organización considera a los humanos como un recurso, lo está haciendo en el mismo plano que sus bienes (objetos) o como un medio para conseguir sus objetivos particulares, es decir, apenas los ve desde la razón instrumental.

Las personas no son apenas un instrumento de la organización, más bien son quienes la conforman, por tanto, se debe trabajar con nuevas estrategias organizacionales, para así hablar entonces de “*humanos con recursos*” que son, en definitiva, sujetos proactivos críticos, con conciencia socioambiental y emprendedores, con competencias, habilidades y condiciones particulares capaces de aportar con ideas y acciones concretas, contribuir a la consecución de objetivos que persigue la organización y el territorio. En este sentido la gestión de las personas ha sido una de las funciones empresariales que más cambios ha experimentado en las últimas décadas, pasando de ocupar un segundo plano a ser considerada como un factor estratégico y determinante del éxito o fracaso de la organización (Valle, 2004). Según Chiavenato (2002) "Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales y, de este modo, se beneficien ambas". "El contexto en que se sitúa la gestión del talento humano está representado por las organizaciones y las personas. En resumen, las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto". El autor también señala que los aspectos fundamentales de la gestión moderna de las personas corresponden a que los trabajadores son seres humanos, activadores inteligentes de los recursos organizacionales y socios de la organización. Así la inversión de la tradicional pirámide organizativa, que implica un cambio radical y total en las actitudes de los niveles de mando, otorga la

importancia que tienen los humanos con recursos y los clientes ubicándose en el nivel más alto del esquema.

El académico de la Fac. de Cs. Económicas de la Universidad Austral de Chile, Horacio Sanhueza Burgos, en una revista interna de la institución señala “Si colocamos a la persona en el centro de ventaja competitiva sostenida, debemos considerar las características fundamentales de nuestro humano con recursos. La fuente principal de ventaja competitiva de una organización, reside en la socialización de los conocimientos, en lo que cada individuo y el equipo al que pertenecen saben, en como utilizan lo que saben y la capacidad de aprender de cada sujeto” En una entrevista en terreno que se le realizó al académico, argumenta sobre la conceptualización del humano con recurso, que fundamentalmente, está determinada por las competencias de las personas: habilidades, destrezas, conocimientos, el manejo de los saberes. Cuánto tiene de "saber-saber" (conocimiento puro y duro), de "saber hacer" (cómo realiza sus trabajos), de "saber vivir" (cómo se relaciona) y de "saber ser". En definitiva está vinculado a la personalidad del individuo, son personas con competencias, conocimientos que les permite un buen desempeño laboral y de vida.

En este sentido, el aprendizaje, emprendizaje y compromiso colectivo con la organización es condición indispensable en un sector económico donde el contenido de producto es generado por una simbiosis entre personas y organizaciones. La labor de los humanos con recursos presenta serias imbricaciones con los encadenamientos socioprodutivos y la potenciación de la articulación pública y privada para el desarrollo planificado del turismo. Sobre todo para el TIE, actividad que se encuentra dentro de las estrategias de desarrollo de la Región de Los Lagos y Chile.

La estructura de las microempresas turísticas del territorio Patagonia Verde, en su gran mayoría corresponden a pequeñas empresas y/o socioemprendimientos de tipo familiar; por cuanto en la medida que este destino se desarrolle y posicione a nivel nacional también se multiplicarán los encadenamientos e interrelaciones en el sistema turístico, vale decir vinculaciones entre empresas, organismos gubernamentales, industrias relacionadas, municipalidades y otros.

2.- METODOLOGIA

El enfoque metodológico es resultado de una investigación participativa en el territorio Patagonia Verde. Los fundamentos teóricos de este artículo resultan de investigaciones

exploratorias bibliográficas referidas al humano con recurso, turismo de intereses especiales y encadenamientos productivos; en tanto que la fundamentación empírica se sustenta en el trabajo de terreno en el territorio Patagonia Verde llevado a cabo por el equipo de investigadores entre enero y febrero de 2010. Esta investigación se ha compuesto de recopilación de información secundaria mediante fichas de lectura y de información primaria a través de reuniones sostenidas con actores claves del turismo en la zona, así como también, por la aplicación de instrumentos (fichas) a las pymes y emprendimientos del sector para contar con una visión objetiva de su realidad y, de ésta forma, orientar los esfuerzos con foco en sus fortalezas y de esta manera incidir en mejorar sus debilidades.

El territorio denominado Patagonia Verde está compuesto por cinco comunas, Futaleufú, Palena, Chaitén, Hualaihue y Cochamó. Este destino turístico se crea pos erupción del volcán Chaitén ocurrido el 2 de Mayo de 2008. Dentro de los objetivos de este trabajo se encuentran potenciar un pensamiento y visión estratégicos de las pequeñas y medianas empresas del sector para generar negocios y asociatividades; entregarles las herramientas para que formulen sus propias estrategias dependiendo de sus condiciones en el mercado actual, como también determinar modelos estratégicos de integración y los encadenamientos productivos derivados de la actividad del turismo de intereses especiales.

A continuación se presenta un cuadro resumen con el universo de empresas y la muestra seleccionadas por comuna.

Cuadro 1: Empresas a las cuales se les aplicó ficha de evaluación

	Empresas Turísticas	Empresas Identificadas como TIE	Muestra
Futaleufú	52	17	13
Palena	57	12	10
Chaitén	19	10	4
Cochamó	186	25	11
Hualaihue	40	13	5

Fuente: Elaboración Propia. * La comuna de Cochamó comprende los territorios de Cochamó, Puelo y Llanada Grande.

3.- ENCADENAMIENTOS SOCIOPRODUCTIVOS Y TURISMO DE INTERESES ESPECIALES

El escenario económico global y local se ha visto modificado y con ello el sector turismo. En la actualidad las microempresas, empresas, emprendimientos individuales y colectivos, buscan superar las adversidades en un modelo altamente competitivo.

En la literatura relacionada con los aglomerados, es posible encontrar que la competitividad se ve impulsada por a lo menos tres factores claves: A) por el aumento en la productividad de las empresas o sectores componentes; B) por el fortalecimiento de la capacidad de innovación y en consecuencia de la productividad; e C) por el estímulo a la creación y desarrollo de nuevas empresas, que por su vez, refuerzan la innovación y amplían el aglomerado (Zechner, 2010).

Por clúster se entiende a una considerable aglomeración de empresas que se desempeñan en la misma actividad o en las actividades estrechamente relacionadas, dentro de un área especialmente delimitada, que cuenta con un perfil determinado, donde la especialización y el comercio entre empresas resulta sustancial (González, Carolina 2010). Un clúster está constituido por una línea de productores sucesivos y de clientes hasta llegar verticalmente al consumidor o usuario final y comprende también las alianzas estratégicas que se establecen horizontalmente, entre empresas que compiten, por ejemplo, en el mercado interno, pero que se alían para entrar en mercados internacionales (Levy, 2003). Diferentemente de los cluster, los encadenamientos productivos se concentran en micro y pequeñas empresas. Cuando se habla de cluster, generalmente se hace referencia a agrupamientos de empresas en una región con suceso extraordinario en un determinado sector de actividad económica, donde existe predominación de grandes empresas (Porter, 1998 e Albagli, Brito, 2002). En este sentido un encadenamiento productivo sería un estado anterior a los que se denomina sistema productivo innovador local, que está compuesto por acuerdos productivos en que la interdependencia, articulación y vínculos consistentes resultan en interacciones, cooperaciones y aprendizajes, con potencial de generar el incremento de capacidad innovativa endógena, para el desarrollo local (Lastres e Cassiolato, 2003a; 2003b).

Cuando hacemos referencia a los encadenamientos socioproductivos para el territorio de Patagonia Verde, nos referimos a dos grandes cosas. Por una parte nos referimos a acuerdos institucionales que, en estricto rigor, deben o deberían estar interconectados con los acuerdos productivos entre las micro, pequeñas empresas, los municipios y las comunidades

locales. Se trata de lograr objetivos comunes entre la institucionalidad, los privados y la comunidad, con miras a un desarrollo territorial sustentable, en este caso específico, que potencia el turismo de intereses especiales.

Para Coriolano (2007), turismo y medio ambiente son dos realidades inseparables. En cualquier una de las modalidades de turismo, sea de sol y playa, turismo rural, turismo comunitario o turismo de intereses especiales, el turismo usa y se apropia de la naturaleza, lo que mal planificado y gestionado acaba generando impactos negativos por ejemplo, con los principios de un desarrollo sustentable. Entendemos Turismo de Intereses Especiales (TIE) como un turismo alternativo y selectivo, opuesto a lo que consideramos como turismo masivo representado comúnmente por el turismo de sol y playa. El turista de intereses especiales posee motivaciones de visitar lugares no concurridos, con atractivos naturales y/o culturales para realizar actividades como observación de flora y fauna, deporte aventura, turismo comunitario, turismo indígena, turismo cultural, turismo astronómico entre otras.

4.- LOS RECURSOS HUMANOS EN EL TURISMO DE INTERESES ESPECIALES EN EL TERRITORIO PATAGONIA VERDE

El nivel de estudios de los trabajadores de las empresas TIE en el territorio es un tema complejo que se debe analizar desde las 5 comunas existentes dentro del territorio Patagonia Verde. En comunas como Cochamó, Chaitén y Palena, los trabajadores con estudios básicos presentan porcentaje importantes (43%, 31% y 50% respectivamente). La mayoría de los trabajadores del turismo de intereses especiales del territorio presentan estudios de enseñanza media (37%), destacando las comunas de Futaleufú, Hualaihué, Chaitén y Cochamó (46% en las dos primeras comunas, 37% y 35% respectivamente en las restantes). En cuanto a los trabajadores con estudios técnicos y universitarios, corresponden a la minoría con promedios a nivel territorial de 17% y 18% respectivamente. Destaca de todas formas Hualaihué y Futaleufú con mayor número de trabajadores técnicos (40% y 25% respectivamente).

Se deben realizar esfuerzos para generar capital humano con conocimientos técnicos del área turística (humano con recurso), para esto se deben lograr metas tales como disminuir los trabajadores con niveles de educación básica y media, incrementando el número de técnicos. Según las empresas TIE consultadas las capacitaciones impartidas no han sido enfocadas a los individuos indicados, pues se observa que solo hay concurrencia por intereses individuales y no por un compromiso real de profesionalizar el sector, se recomienda impartir

capacitaciones a personas comprometidas. La mayoría de los trabajadores en el rubro del turismo no poseen la especialización en el tema, prevaleciendo el conocimiento autodidacta o por hobbie, lo que incide en una escasa o nula conciencia turística y un impacto directo en la atención al cliente. En la mayoría de las comunas, ya sea en sus liceos o en instancias de capacitación, es precaria la especialidad en turismo, lo que sin duda dificulta las competencias humanas dentro del sector. Al mismo tiempo este fenómeno influye en la falta de creatividad e innovación, lo que se traduce en una escasez de oferta y nuevas oportunidades de desarrollar emprendimientos locales.

Gran parte de los empleados ha sido reclutado de forma directa (el 68% de los empleados de todo el territorio), el 30% son considerados por ser familiares, las recomendaciones de terceros, medios de comunicación u otros medios pasan a segundo plano. La mayoría de los trabajadores del territorio no está contratado (65%) siendo la excepción los lodge de pesca de la comuna de Chaitén, con un 75% de los empleados contratados. En la comuna de Palena el 100% de los trabajadores de turismo de intereses especiales identificados no poseen contrato. Por lo que no se puede considerar que el TIE sea una clara oportunidad para los residentes, si no se enfatiza en la formación de capital humano, creación de nuevos negocios y la estabilidad laboral.

Los costos de remuneraciones de las empresas TIE oscilan entre 450.000 pesos a 2.100.000 pesos en temporada alta, mientras que en temporada baja los costos en remuneración oscilan entre los 190.000 pesos a 1.500.000. Las empresas que presentan mayores costos en remuneraciones corresponden a lodges de pesca (con mayor porcentaje de contratados), mientras que las empresas que presentan menores costos se encuentran en su mayoría en la comuna de Palena (con menor porcentaje de contratados). Por lo tanto es preeminente el fomento a la formalización de las empresas, la estabilidad laboral y la disminución de la estacionalidad, para aumentar y mejorar beneficios socioeconómicos para los residentes locales.

El promedio de trabajadores por empresa o emprendimiento en el territorio Patagonia Verde corresponde a 4 trabajadores en temporada alta, bajando solo a dos trabajadores por empresa en temporada baja. Es considerable la disminución del empleo en temporada baja, lo que hace preeminente la creación de estrategias que permitan estabilizar esta marcada tendencia. En este contexto, surgen ideas con sentido, tales como fomentar la creación de nuevos productos y negocios por parte de los residentes, y como experiencia comprobada en

otros lugares del mundo, planificar eventos relacionados directamente con la identidad local, que permitan atraer demanda en periodos de baja temporada. Para esto es de suma importancia, la especialización y el empoderamiento de los humanos con recursos. Las empresas TIE analizadas son pequeñas empresas en su mayoría. En promedio cada empresa tiene 3 trabajadores que son residentes locales, 2 empleados que son familiares y solo 2 con formación en turismo. El promedio de trabajadores con especialización en turismo es demasiado bajo, por lo que podemos afirmar que las instancias para el entrenamiento y capacitación de los trabajadores son deficientes, y las oportunidades de perfeccionamiento en establecimientos educacionales son bastante bajas. Por otra parte, las instancias de perfeccionamiento existentes no se dirigen a generar nuevas alianzas estratégicas, como tampoco a la innovación de productos turísticos.

La mayoría de los trabajadores en las empresas del territorio son residentes locales, aunque en gran parte de estos no participan activamente en la actividad turística, debido principalmente a las evidentes carencias de especialización en el rubro, provocando su baja participación y empoderamiento. Sin embargo este fenómeno también está influenciado por la poca valorización de los residentes respecto de sus atractivos turísticos, lo que en definitiva conlleva a que personas de otros lugares pongan en valor estos recursos. Los que muchas veces presentan mayores niveles de educación y especialización.

Algunas empresas son familiares y no requieren de personal, trabajando estas mismas sus empresas, sin embargo el 70% de las empresas declara tener empleados remunerados. El 51% de las empresas declara que en los últimos años sus empleados han recibido capacitación, por lo que se cuestiona la eficiencia de los programas, las temáticas impartidas, el segmento objetivo y los métodos de enseñanza. Las principales temáticas abordadas en las instancias de capacitación corresponden a cocina (35% de las empresas) atención al cliente (33%), administración (29%), contabilidad, idiomas (ambas 25%), y otras temáticas como primeros auxilios. Sin duda, y de acuerdo a la información levantada en terreno, los resultados no han sido satisfactorios, sin embargo es un punto crítico a solucionar, en un destino que recién comienza a planificarse. Como mencionábamos en párrafos anteriores, no se incluyen temáticas tan importantes para el desarrollo cooperativo y competitivo en los destinos turísticos, tales como la creación de empresas, innovación de productos, comercialización turística y fortalecimiento organizacional, entre otros.

La mayoría de las empresas TIE consultadas presentan años de experiencia mayores o iguales a 5 años y menores de 20 años, de esto se extrae que el territorio Patagonia Verde es un destino en crecimiento el cual debe madurar, es por ello que se hace tan necesario comenzar a generar y ejecutar estrategias de desarrollo turístico en todas las comunas. En este sentido, es urgente contar con acciones para el fortalecimiento organizacional y la articulación pública y privada de los actores del turismo, en cada una de las comunas. Para dar paso a acuerdos productivos locales, en donde la comunidad local, los empresarios turísticos y los municipios, coadunen esfuerzos y visiones para comprometerse en la misión de lograr metas colectivas.

Gran parte de las empresas consultadas están asociadas a un tipo de organización. Se puede apreciar la existencia de asociaciones que trabajan en conjunto para realizar promoción y postular a financiamientos estatales, siendo habitual y predominante la última justificativa como más predominante para trabajar en conjunto, lo que claramente muestra que no existe un real trabajo asociativo. Igualmente se pudo reconocer que existen privados que trabajan en conjunto con otros empresarios de la zona y fuera del territorio, estos empresarios demuestran un mayor grado de asociatividad, sin embargo, se hace oportuno mencionar que la gran mayoría de los privados participantes en estas alianzas estratégicas son foráneos, con mayor nivel de estudios y oportunidades socioeconómicas, pudiendo observar la diferencia con empresarios locales (empresas familiares), donde se aprecia un menor grado de asociatividad y mínimo esfuerzo de trabajo en conjunto. La pasividad demostrada por los lugareños se justifica porque la gran mayoría se deja llevar por el asistencialismo estatal, poca motivación, escaso entusiasmo a trabajar en el ámbito turístico y búsqueda de beneficios instantáneos. Sin embargo la problemática se agudiza por la escasa cobertura de los municipios en temas respectivos al fomento productivo de las comunas, debido a la desinformación de los residentes para optar a oportunidades de financiamiento estatales, y la baja presencia de los municipios en los sectores alejados.

Los encadenamientos actuales del territorio destacan por ser totalmente horizontales, entre empresarios de servicios turísticos similares o complementarios directamente, como entre hoteles, restaurantes, actividades etc. Sin embargo carecen de encadenamientos reales con proveedores y la mayoría de las pequeñas empresas no poseen vínculos con intermediarios, mientras que las empresas de turismo aventura y otras más grandes, ya sean hoteles o lodges de pesca, presentan vínculos con intermediarios internacionales. Los

encadenamientos horizontales existen pero presentan la particularidad de no ser recíprocos entre las empresas, por lo que surge la necesidad de construir redes.

5.- CONSIDERACIONES FINALES

Los cursos a impartir deben tener un segmento determinado, con conocimiento de quienes serán los individuos que van a acceder a estas capacitaciones. Estas deben ser personas comprometidas que no solamente estén motivadas por intereses individuales a corto plazo. Se debe seleccionar de forma metódica quienes serán las personas a convocar, también conocer sus principales características, fundamentalmente sus niveles de estudio. A personas con niveles de educación básico y medio, deben estar dirigidos los cursos de capacitación, con tal de que puedan ser comprendidos y estudiados, con metodologías interactivas diseñadas para estos tipos de segmento, incorporando la práctica y la teoría.

La mayoría de los empleados que trabajan en turismo tampoco presentan situaciones laborales estables, la mayoría de estos no están contratados debido a la informalidad de muchas de las empresas del sector. Sin embargo el beneficio socioeconómico del TIE en el territorio es considerable, muchos residentes locales se ven favorecidos por esta actividad, lo que se puede observar en los costos de remuneraciones de las empresas, la experiencia adquirida, la cadena productiva propiamente tal, (negocios locales, producción local, autoproducción) etc. Estos beneficios socioeconómicos podrían notarse considerablemente si existiese una planificación que fomente la especialización técnica del recurso humano, la formalización de las empresas, la creación de nuevos negocios, la contratación de residentes locales y estrategias para disminuir la estacionalidad (eventos locales).

Los datos anteriores, nos demuestran que en el territorio Patagonia Verde prevalece la visión del trabajador como un recurso. Porque en definitiva, el humano con recurso es el trabajador con conocimientos adquiridos respecto a un área laboral específica, un talento humano a quien se puede delegar funciones. Es un factor clave en los encadenamientos socioprodutivos de cualquier territorio, es de quien depende que la gestión turística presente mejores niveles de asociatividad, tanto entre empresas turísticas, como también con proveedores o intermediarios. La relación entre el humano con recurso y los encadenamientos socioprodutivos del territorio Patagonia Verde está condicionada por factores como la especialización de residentes, administración del personal, asociatividad y creación de nuevos negocios.

Diagrama de Venn: “El humano con recurso y los encadenamientos productivos”



Fuente: Elaboración propia

Según la literatura consultada y la presente investigación, el humano con recursos es: *“Persona proactiva, crítica y con conciencia socioambiental, cuyos objetivos individuales y colectivos son sinérgicos, convirtiéndola en un socio estratégico de las organizaciones y los territorios. Contribuyendo con su talento humano a generar ventajas competitivas y cooperativas, a través de su conocimiento, saber hacer y saber relacionarse, logrando de esta manera un buen desempeño en el trabajo y en la vida”*.

En el tema de los encadenamientos contar con individuos proactivos dentro de las organizaciones, ya sea liderando o siendo liderados, en función de ejes de desarrollo turísticos compartidos por los agentes y actores intervinientes, generan las potencialidades para obtener mejores productos y servicios, posicionando a los destinos. Para contar con humanos con recursos es necesario fortalecer y fomentar las capacitaciones como también la educación técnica para los residentes locales, obteniendo de estos trabajadores calificados, nuevos negocios y/o emprendimientos, y por ende, más oportunidades de empleo. Asimismo con emprendedores y empleados calificados se tejen mejores redes asociativas, como podría ser un acuerdo de producción local entre la comunidad, empresas turísticas y municipios, cuyos ejes sean la cooperación y la competitividad, permitiendo posicionarse en los mercados y generar beneficios ecococioeconomicos equilibrados entre los residentes locales.

Con un humano con recurso se fortalece la gestión de los encadenamientos actuales y potenciales, tanto para la construcción de acuerdos productivos locales, creación de nuevos negocios, nuevos canales de distribución etc. Para que las organizaciones de Patagonia Verde

trabajen en conjunto es necesario que conozcan las oportunidades y los beneficios colectivos de generar redes asociativas, para ello es fundamental la educación. El humano con recurso tanto trabajador como emprendedor, o más bien los residentes, podrían identificar oportunidades de negocio y saber cómo crear nuevas empresas de servicios para el TIE, siempre cuando se les proporcione oportunidades de especialización coherentes con la realidad de cada una de las comunas.

BIBLIOGRAFÍA

- .- Acerenza, Miguel Ángel (2006): Conceptualización, origen y evolución del turismo. Editorial Trillas. México.
- .- Acerenza, Miguel Ángel (2006): Efectos económicos, socioculturales y ambientales del turismo. Editorial Trillas. México.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2002) *Gestión del Talento Humano*. Edit. Mac-Graw Hill. Colombia.
- .- Henríquez, Christian; Pacheco, Guillermo; y Sampaio, Carlos. (2010). Encadenamientos Socioprodutivos para el Turismo de Intereses Especiales en la provincia de Palena: *Una alternativa para un desarrollo Territorial Sustentable*. En 4to Congreso Latinoamericano de Investigación Turística. Trabajo aceptado para publicación.
- .- Iglori, Danilo Camargo. *Economia dos clusters industriais e desenvolvimento*. São Paulo: Iglu: FAPESP, 2001.
- .- Muñoz Oyarzún, Carlos. *Elementos de planificación estratégica en pequeñas y medianas empresas*. 2008.
- .- Porter, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 515p.
- .- Sampaio, Carlos (2005). *Turismo como Fenómeno Humano, principios para se pensar a socioeconomía*. Santa Cruz do Sul. EDUNISC.
- .- Valle, Ramón J. (2004): *La gestión estratégica de los recursos humanos*, 2ª Edición. Editorial Pearson Prentice Hall.

REFERENCIAS ELECTRONICAS:

- <http://www.conaf.cl/conaf/index.html> - <http://www.economia.cl/1540/article-182837.html>
- http://www.economia.cl/1540/articles-186121_documento_1.pdf.