

---

# Condiciones para la participación humana en la Empresa\*

---

LEONEL MONROY  
Profesor Universidad del Valle

En la historia del pensamiento administrativo las personas, en la empresa han venido ocupando un lugar más significativo cada día, sin menoscabo de la importancia que en décadas anteriores, se le dio a la tecnología y a los procesos. Desde el movimiento de Relaciones Humanas se empezaron a considerar la influencia del ambiente, el trato y la atención al personal como variables influyentes en el mejoramiento de la producción. Desde entonces han surgido diferentes enfoques teóricos sobre el comportamiento del ser humano en el trabajo y de cómo motivarlo para mejores desempeños.

Hoy día, las demandas crecientes de un mercado competitivo y la necesidad de alcanzar y mantener un liderazgo económico han hecho que países como Japón y Estados Unidos vuelquen la atención en la calidad de sus productos. Japón con su cultura, ha logrado superar

las secuelas de la guerra y ha puesto sus productos en posición dominante en los diversos mercados. Esto ha sido posible porque ha vertido a la administración de las organizaciones los valores más importantes de su cultura y los ha dinamizado constituyendo con ellos eficiencia productiva.

Dentro de este marco se observa hoy día un movimiento que centra su atención en la calidad del producto y se extiende a las relaciones humanas y rescata para la organización el principio de participación de los empleados en la solución de los problemas, en la consulta, y en las decisiones que son de su exclusiva responsabilidad. Este movimiento participativo incluye desde la co-gestión hasta la autosugestión en diferentes matices y componentes ideológicos.

Al hablar de Administración Participativa en el contexto de este XII Congreso Interamericano de Administración de Personal, nos referimos específicamente al tipo de participación posible de los trabajadores en las organizaciones indus-

---

\* Esta conferencia fue presentada en el XII Congreso Interamericano de Administración de Personal, realizado en Bogotá los días 22, 23 y 24 de Septiembre de 1988.

---

triales o de comercio o de servicio y no incluiremos en ella la forma de participación en los beneficios o utilidades o la co-gestión tal como se da en los modelos socialistas o a la función política de la participación.

Hablaremos específicamente de la participación de las personas en el ámbito de las tareas que cada uno hace, de los trabajos que cada uno realiza y de las demandas y posibilidades que surgen de esta participación.

## **La participación como hecho organizacional**

La participación como principio no es algo nuevo, es un principio que está sembrado en las raíces de las organizaciones pero que no es siempre posible dinamizar desde el momento en que ellas nacen o que requiere cierta madurez para ponerlo en práctica.

Puede ser que algunas empresas nazcan participativas y eso es algo meritorio en su origen, pero lo más natural es que la participación suceda posteriormente como consecuencia de una necesidad de centrar esfuerzos en la coordinación de personas para realizar con mayor eficiencia las tareas, para afirmar los procesos y lograr mejor productividad.

¿Pero es que acaso la coordinación no es una función que está en la base de la organización?

Sí, pero sucede que mucho del esfuerzo de la organización se centra en la coordinación de tecnologías, en la coordinación de instrumentos para realizar cosas y no en la coordinación de aquellos que manejan la tecnología y los instrumentos, o sea los seres humanos.

Con frecuencia creemos que por organizar la estructura de la organización a nuestro tamaño y estructurar los procesos de acuerdo con la necesidad de las diferentes funciones de mercadeo, de producción o de personal, estamos coordinando a los agentes de esos procesos y a los que funcionan en esas estructuras y no es así.

Inclusive aun la coordinación de las tecnologías es bastante difícil, pues ella representa un concepto amplio que se refiere a los modos de hacer las cosas. Existe un modo de hacer contable, un modo de hacer producción, un modo de hacer mercadeo, etc., y existe un modo de hacer cada función y tarea particular.

Desde principios de siglo, los científicos de la organización, con Taylor y Fayol a la cabeza, estudiaron y procuraron mejorar los modos de hacer en el trabajo y con sus aportes permitieron racionalizar la organización para hacerla operativa y productiva. Se aprendió con suficiencia cada uno de los pasos para realizar una tarea en el menor tiempo y con el menor costo.

Más tarde Elton Mayo descubre que en el cómo hacer las cosas hay un espacio social en el que el trabajador reclama el ser tenido en cuenta, el poder desarrollar relaciones agradables, el ser respetado y surgen posteriormente formas motivacionales relacionadas con el trabajo y con el ambiente que lo rodea.

Los teóricos del comportamiento irrumpen en el ámbito organizacional y nos informan sobre las necesidades y motivos subyacentes en el comportamiento humano e insinúan modos y métodos para generar satisfacción en el trabajo. Todos ellos están preocupados por mejo-

---

rar el hacer y el actuar del hombre en la empresa.

## ¿Qué es el hacer y el actuar humanos?

Si tenemos una comprensión de esto podremos ser receptivos a un ambiente de participación, e impulsar y liderar la participación de las personas en las organizaciones.

En primer lugar el actuar humano es fruto de las capacidades y aptitudes del hombre, capacidades y aptitudes tanto físicas como psíquicas y espirituales.

Existe la tendencia a contemplar al hombre desde el punto de vista físico y aprovechar lo que se deriva de esa estructura: la fuerza. Un descuido de los otros dos componentes significaría que a nivel organizacional, la vigencia del trabajador sería hasta donde las fuerzas le alcancen y de allí en adelante sería inepto para la organización. Lo contrario es lo real; si ha habido preocupación por el desarrollo integral del ser humano, éste debe y puede servir a su organización, su familia y a la sociedad, aun después de ser menguado físicamente, pues su naturaleza psíquica y trascendente le posibilitan seguir evolucionando y aportando.

La curva de desarrollo psicológico y trascendente del individuo continúa y debe continuar en ascenso cuando la curva biológica declina y la transición entre las dos marca lo que es esencialmente humano y digno de tener en cuenta en las organizaciones.

No olvidemos que el hombre es siempre contratado para hacer algo y es por la capacidad del hombre de hacer algo con algo: un objeto con un instrumento, un proyecto con ideas, una pieza musical

con su riqueza emotiva, etc. que él puede imprimir su huella individual a las cosas.

En el campo organizacional el trabajador es contratado para hacer algo y todos los haceres del resto de colaboradores contribuyen al resultado global. Estamos en una organización para hacer algo; nos contratan para ello y lo debemos hacer bien y el resultado positivo de todas las actuaciones contribuye al resultado significativo de la organización: competitividad, eficiencia, productividad.

Pero para hacer las cosas bien no basta conque nos ordenen que las hagamos, no basta con saber cómo se hacen, no basta conque se nos pague. ¿Qué más puede haber implícito en el hacer para que éste sea congruente con lo que espera la organización y congruente con la naturaleza del ser humano?

Es necesario una esfera de libertad, de iniciativa y de creatividad en el trabajo humano.

He aquí de nuevo el tema “participación”.

En épocas tempranas del florecimiento industrial no era tan necesario participar; las estructuras organizacionales eran simples, los procesos sencillos, la coordinación de funciones relativamente fácil, la planificación, igualmente. Hoy día todo es complejo y la complejidad requiere trabajar con lo esencial, con esos potenciales autorreguladores capaces de auto-dirección, capaces de percibir su contribución al todo que son los trabajadores en la organización.

Participar es capacidad de actuar dentro de un ámbito de colaboración y bajo un esquema de coordinación.

---

## Algunos requisitos para la participación

Participar no es fácil. En primer lugar tiene que haber un espacio en los quehaceres organizacionales donde se pueda participar, donde se pueda aportar, donde se pueda contribuir. Si todo está escrito, si todo está hecho, si no hay posibilidades para lo nuevo ¿cómo puedo participar?

Si consideramos que los trabajadores son incapaces de mejorar sus tareas, de solucionar los problemas propios de su trabajo, ¿qué podemos entonces esperar de ellos?

Y si a pesar de que creo en la bondad de la participación ¿carezco del valor gerencial o directivo para implementarla? Como podemos ver, decir, “participen, participemos”, no es lo mismo que participar; puede mediar un tiempo relativamente largo entre el impulso y la implementación, entre el conocimiento y la realización. Es el tiempo necesario para la preparación, para la capacitación, para estar listos al cambio.

Hay muchas cosas que vencer en una organización para que la participación sea realidad, pero también hay la promesa del desarrollo individual y colectivo que concluyen en la madurez de las personas y de las organizaciones y el riesgo y los esfuerzos que hay que afrontar para evolucionar no deben ser barreras tales que nos mantengan en estado incipiente de desarrollo y madurez.

Si entendemos que las organizaciones son o deben ser el ámbito donde se recrea el hombre en permanente diálogo con sus tareas y con sus oficios, que ellas son un espacio social donde la economía se

expresa, comprenderíamos entonces, que ellas (las organizaciones) deben generar el espacio y las circunstancias necesarias para que el trabajador aporte su iniciativa personal a la solución de los problemas que pertenecen al ámbito de su tarea y de sus funciones.

Y si entendemos que una coordinación integradora de las diferentes tareas y funciones es una responsabilidad significativa del que dirige y del que administra, comprenderemos que su actuar en la empresa conlleva el sello de globalidad y de unidad que permite que todas las interdependencias confluyan en la fluidez organizacional necesaria para mantener la vida de la empresa. La vida es un resultado de la fluidez, del movimiento y no del estancamiento.

## La inteligencia gerencial para la participación

Así se requiere entonces un nuevo equipo de inteligencia. Inteligencia de la mutua interdependencia de los procesos, de las funciones. Inteligencia coordinadora de las interdependencias obvias del quehacer humano empresarial, inteligencia para la coordinación integradora de las personas.

Alguien de la organización puede facilitar la visión de la trama entretrejida de las tareas que producen el resultado final, alguien que comprende la mutua reciprocidad de las partes para conformar el todo, puede empezar a generar circunstancias para un nuevo modo de administrar, de dirigir el potencial humano; alguien que confie en el ser humano puede liberar su potencial creativo.

¿Qué se necesita entonces en la organización para crear un clima participativo?



---

Se necesita una inteligencia integradora inspirada en la confianza hacia el ser humano y con un profundo respeto por la individualidad y la libertad de cada uno.

Una inteligencia tal debe entender que las relaciones entre personas de diferentes cargos y distintos departamentos, entre jefes y subordinados deben estar basadas en la mutua confianza. Esa es una de las condiciones para el trabajo creativo, para el trabajo participativo de las diferentes unidades. Tal inteligencia debe entender también que todos los objetivos conducen al objetivo final de la organización y que por tanto no hay objetivos contrapuestos, más bien todos son complementarios y por tanto integrados.

También debe entender y comprender que un clima de confianza es el terreno donde el servicio desinteresado germina; donde es posible dar y dar y donde es posible aceptar confiadamente lo que el otro da. He aquí el ámbito donde florece la colaboración.

Si yo confío en los demás y éstos confían en mí, podemos colaborar, podemos participar. Inteligencia para la competencia o para la defensa es distinta a inteligencia para la colaboración, pues esta última supone disminuir las amenazas que impiden la expresividad y los temores subyacentes en la capacidad de donación. El que da, da porque no teme perder nada, por el contrario siente que crece y madura con la donación. Guardar la información, temer a que la usen en contra mía o de alguien, impide la colaboración y esto en el ámbito empresarial, donde el objetivo es común, resulta funesto.

Como se puede observar, participar no es fácil, crear un clima de participación no es fácil. Muchas cosas deben cambiarse, modificarse o suspenderse. En la participación hay implícitos valores nuevos, comportamientos nuevos, ideas nuevas. Es un nuevo modo de relacionamiento, un nuevo modo de hacer las cosas; es una nueva cultura y toda cultura hay que construirla; a veces requiere como mínimo un cambio generacional.

Las organizaciones tienen en su germen evolutivo la participación, pero, decíamos antes, cuando la necesidad sobreviene alguien tiene que impulsarla, alguien la debe dinamizar. Los seres humanos no nos volvemos participativos porque sí; lo logramos porque en nuestro proceso evolutivo tenemos el germen participativo, pero esto requiere de la voluntad convencida de su bondad que esté dispuesta a hacer los esfuerzos necesarios para hacerla realidad viva en el seno de las organizaciones. A nivel social queremos la paz por ejemplo, pero mientras no surja la convicción que integre el pensamiento, el corazón y la voluntad de las partes en conflicto, no se harán los esfuerzos y sacrificios para lograrla. La paz no se puede imponer, pues aquellos que se sientan violentados por la paz impuesta algún día resucitarán la guerra. Del mismo modo la participación no se puede imponer, no surge por decreto. Requiere, en el caso de las organizaciones, del impulso de alguien que, comprendiendo el valor significativo de ella esté dispuesto por su convicción a imprimir la suficiente fuerza gerencial para introducir el cambio. Ese alguien es la gerencia, la alta dirección. Ese cambio no se da en un solo día, ni está exento de dificultades ni de escepticismo. Por el

---

mismo hecho de que en este cambio, en esta nueva cultura se está trabajando con algo tan inestable como la naturaleza humana, debemos estar preparados para los vaivenes de ese cambio: optimismo-pesimismo, aceptación-rechazo, compromiso-apatía; pero independientemente de todo ello está el hecho de que evolucionar no es fácil, siempre exige esfuerzo y sacudidas y sobre todo una voluntad activa hacia la superación y el progreso.

Esa es la nueva visión gerencial que se requiere y que puede estar en la base de una capacidad para coordinar integralmente los esfuerzos y las tareas organizacionales para la satisfacción y el desarrollo del conjunto, para la productividad organizacional.

Obviamente también hay que entender que la participación no elimina las diferencias individuales, por lo contrario, las lleva a una nueva síntesis permitiendo que las personas en la organización contribuyan con su intervención en nuevos modos de hacer las cosas y en nuevos modos de resolver los problemas.

Muchos dirán, “no estamos educados para participar” y aunque podríamos aceptar que eso es cierto, el hecho de que lo reconozcamos es un principio emancipador que abre las compuertas para la educación y la capacitación que ella requiere. Como podrán darse cuenta, toda evolución viene por conciencia y la educación bien orientada, bien centrada en lo humano puede generar las disposiciones y las habilidades para participar y para colaborar.

¿Cuánto no tendrán que cambiar nuestros modelos educativos, nuestros modelos de capacitación y desarrollo de las personas en las empresas, nuestros modelos

de tratamiento del ser humano para generar disposición para la participación? Es necesaria una pedagogía para la participación; que el que más hábil sea en ello, muestre con su ejemplo a los demás para que cunda la imitación participativa.

En las organizaciones todo jefe es o debe ser coeducador de su subalterno y la mejor forma en que puede hacerlo es liberando su potencial creativo, su iniciativa, su imaginación. Para ello es necesario entonces que en la organización se respire un ambiente de confianza y libertad que permita, en el marco de las tareas y funciones, aportar la gama multifacética de las capacidades y aptitudes de cada uno.

## Niveles de participación

En el ámbito empresarial podemos entender que las personas pueden participar en tres niveles: a nivel de la información, a nivel de la opinión y a nivel de la decisión. Todos ellos requieren capacidades distintas de participación y apelan a ámbitos y responsabilidades diferentes en el interior de las organizaciones.

Se considera que un derecho básico de los trabajadores es el de estar informados de todo aquello que les afecta. La empresa debe informar a sus colaboradores todo aquello que contribuya a generalizar el sentido de pertenencia e integración a ella: principios, fines, misiones, políticas, normas, inversiones, dificultades del mercado, etc. Posiblemente cuanto más transparente sea la empresa a sus trabajadores menos errores de información y comunicación existirán. Este nivel de participación es generalizable a todos los trabajadores y requiere de

---

los informadores veracidad, oportunidad y consistencia en la información.

Un segundo nivel de participación es participación en la opinión y es extensiva a todos aquellos que conociendo o sabiendo algo están en capacidad de emitir opiniones y juicios sobre ello. Vgr., su trabajo, los problemas de su trabajo, etc. Este nivel requiere una mayor madurez porque siempre involucra la emisión de juicios que conllevan, en ocasiones a decisiones o a conclusiones. Exige, entonces, una buena información, capacidad de ponderar, discriminación a nivel de la tarea y sana emotividad para no juzgar prejuiciadamente.

El tercer nivel de participación es participación en la decisión. Esta incluye a todos aquellos colaboradores que, dada la índole de su trabajo, asumen responsabilidades en decisiones económicas, políticas, sociales y que afectan lo humano y técnico empresarial. Obviamente este grupo es menor en las organizaciones y requiere no sólo la información y la capacidad de juicio sino también la voluntad orientada éticamente para decidir sobre aquello que es mejor, tanto para sus áreas como para toda la organización.

Algunas formas de participación en el marco anteriormente descrito, son las reuniones de grupos primarios, buzones de sugerencias, comités para las diferentes actividades sociales y deportivas en la empresa, la planeación por objetivos, los círculos de calidad, equipos autodirigidos, la planeación estratégica, etc., etc.

Para que los diferentes modelos o sistemas de participación que adopte una empresa sean eficaces, se requiere una cultura participativa en la que la información esté al alcance de la gente, las

comunicaciones contribuyan a la claridad y al crecimiento del conjunto, en la que la confianza en todos genere motivación, estima, capacidad de innovación y creatividad; es decir, requiere un ambiente democrático en los límites posibles de la organización, que genere el desarrollo humano a partir del confrontamiento del hombre con su tarea, modelándola, reestructurándola, enriqueciéndola, transformándola y aportando soluciones creativas para ella y su entorno laboral.

Impulsar la participación para obtener productividad, para generar satisfacción y desarrollo es una necesidad empresarial, pero si se hace desconociendo lo que está implícito en ella puede conducir a un fracaso y a una frustración. Viene a cuento aquí una fábula que ilustra parcialmente este asunto:

Existía, hace mucho tiempo, un rey muy sabio que quería introducir un cambio en su reino; para ello él necesitaba identificar cuáles de sus súbditos estaban en mayor disposición para hacerlo. El rey invitó entonces a los súbditos de su reino a un gran banquete y una vez que los tuvo reunidos les dijo: "Podréis comer de todo lo que gustéis y en la cantidad que vosotros queráis, pero la única condición es que al comer no debéis doblar los brazos, debéis mantenerlos rectos". Muchos no encontraron solución al acertijo y escépticos se decían: "¿Cómo vamos a poder comer sin doblar los brazos? El rey está loco, se está burlando de nosotros" y se marcharon sin comer.

El resto de súbditos se decía: "Bueno, este acertijo no parece fácil, pero el rey es muy sabio y tiene que haber solución"

---

y empezaron a hacer ensayos y a comentarse entre sí los resultados. Después de muchos intentos y no con poco esfuerzo se dieron cuenta de que la única forma de cumplir con el mandato del rey era mantener el brazo extendido dándole de comer a otros. Y así lo hicieron mutuamente, no sólo por parejas sino entre varios y pudieron comer abundantemente. Pues bien, a estos súbditos fue a los que el rey seleccionó para su proyecto.

De modo pues, que sí puede haber modos diferentes de hacer las cosas aunque ello implique cambiar puntos de vista y aprender nuevas actitudes.

Por otra parte, si al adelantar un programa participativo en nuestras organizaciones tropezamos con barreras para la coordinación, para la integración, para la confianza y la colaboración, podemos recordar también la parábola de los puerco espines.

Se dice que los puerco espines estaban a punto de perecer porque como andaban cada uno por su lado eran presas fáciles de los cazadores a pesar de que cada uno tenía púas propias.

Acosados por esa situación, decidieron, entonces, reunirse y una vez que todos estuvieron presentes en el gran salón de la asamblea, el gran jefe quiso que estuvieran muy cerca el uno del otro para actuar coordinadamente. ¿Pero qué sucedió? Se juntaron tanto que empezaron a puyarse mutuamente y sobrevino la gran pelea.

Antes de que esto pasara a mayores el gran jefe invitó a una reflexión de cómo podrían actuar coordinadamente sin que se ofendieran ni atacasen mutuamente.

Hicieron muchos ensayos unas veces separándose tanto, que no podían comunicarse y otras juntándose tanto que se puyaban (se herían) hasta que al final aprendieron a conocer la distancia precisa en que no sucedía ni lo uno ni lo otro; la distancia precisa para la coordinación integrada y para la actuación eficaz.

Con frecuencia en las organizaciones sucede que o bien la gente se reúne y se hiere o bien se separa y se aísla y de ni uno ni otro modo surge la relación creativa, la relación coordinada.

Para concluir podríamos decir que la participación requiere una cultura del desarrollo del hombre en la organización y una pedagogía participativa en el marco de las funciones y tareas empresariales.

Les invito también que al introducir el tema y la práctica de participación en las organizaciones que ustedes dirigen, sean tolerantes para aguantar las puyas iniciales; capaces de resistir la tentación del aislamiento; creativos, para encontrar la distancia adecuada entre personas que deben trabajar conjunta y eficientemente en el marco de sus funciones y tareas.

Y todo ello hasta que la confianza sea tal que podamos acabar con el puerco espín que todos los seres humanos llevamos en nuestro interior.



---

# Bibliografías

## Algunos elementos geopolíticos del Pacto Cafetero

- ARANGO, Mariano. El Café en Colombia. Carlos Valencia Editores, Bogotá, 1982.
- NIETO Arteta, Luis Eduardo. El Café en la sociedad colombiana, coedición ECOE, Bogotá, 1975.
- OCAMPO, José Antonio -editor. Lecturas de economía cafetera. Tercer mundo y Fedesarrollo, Bogotá, 1987.
- PALACIOS, Marco. El Café en Colombia 1950-1970. El áncora editores, México, 1983.
- RAMIREZ Ocampo, Jorge y PEREZ, Silverio, 83 años de política cafetera internacional y la participación de Colombia en este proceso. Federación, Bogotá, 1984.
- REVEIZ, Edgar -Compilador-. La cuestión cafetera. Colección debates. CEDE, Bogotá, 1980.
- FEDERACION BOGOTA. Propósitos de la industria cafetera 1850-1986. Junio 1987.
- FEDESARROLLO. Debates de coyuntura económica No. 15 - El rompimiento del Pacto Cafetero, su impacto económico. Bogotá, 1989.
- FEDESARROLLO. Coyuntura Económica Volumen XX No. 1. Marzo, 1990.
- FEDESARROLLO Y FONDO CULTURAL CAFETERO. Economía Cafetera Colombiana. Bogotá 1980.
- FEDERACION NACIONAL DE CAFETEROS. Ensayos sobre Economía Cafetera No. 4. Abril-septiembre, 1989.
- CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA Y UNIVERSIDAD NACIONAL. El Fondo Nacional del Café, Bogotá, 1988.
- Economía Colombiana No. 191-193 de abril de 1987 y 221 de septiembre de 1989.
- Estrategia Económica y Financiera No. 114. Septiembre de 1987.
- Revista Negocios No. 69. Agosto de 1989.
- Revista Nueva Frontera No. 740. Junio de 1989.
- Revista Nueva Frontera No. 793. Julio 30 de 1990.
- Revista Semana No. 372. Junio de 1989.
- Revista Javeriana No. 548. Septiembre de 1988.
- Enciclopedia Nueva Historia de Colombia. Editorial Planeta. Bogotá, 1989.
- Publicaciones de la Federación Nacional de Cafeteros.

## Deuda Externa y Comercio Exterior.

- AUTORES VARIOS: Los Traficantes de la Pobreza. El F.M.I. y América Latina. El Ancora Editores. Bogotá, 1984.
- SILVA Colmenares, Julio. Deuda Externa. Crisis y Confrontación. Ediciones Alborada. Bogotá, 1988.
- OCAMPO, José Antonio y LORA, Eduardo. Colombia y la Deuda Externa. Tercer Mundo Editores. Bogotá, 1988.

---

GARAY S., Luis Jorge. La Iniciativa Brady en la Evolución de la crisis de la deuda. Fescol. Bogotá, 1989.

RODDICK, Jacqueline. El Negocio de la Deuda Externa. El Ancora Editores. Bogotá, 1990.

## ARTICULOS:

LOS BANCOS COMERCIALES Y EL DESARROLLO DE LA PERIFERIA: CONGRUENCIA Y CONFLICTO. Robert Devlin. Revista de La Cepal No. 9. Santiago de Chile, 1979.

RENEGOCIACION DE LA DEUDA LATINOAMERICANA: UN ANALISIS DEL PODER MONOPOLITICO DE LA BANCA. Robert Devlin. Revista de La Cepal No. 20. Santiago de Chile, 1983.

EL ESCENARIO INTERNACIONAL Y LA DEUDA EXTERNA DE AMERICA LATINA. Luciano Tomassini. Revista de La Cepal No. 24. Santiago de Chile, diciembre 1984.

POLITICA EXTERIOR Y NEGOCIACION FINANCIERA INTERNACIONAL: LA DEUDA EXTERNA Y EL CONSENSO DE CARTAGENA. Jorge E. Navarrete. Revista de La Cepal No. 27. Santiago de Chile, diciembre 1985.

EL PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES MULTILATERALES EN LA RENEGOCIACION DE LA DEUDA. Hugo E. Souza. Revista Integración Latinoamericana. Enero-febrero 1986.

EL IMPACTO DE LA CONVERSION DE DEUDA EN CAPITAL. Michael Blackwell y Simón Nocera. Revista Finanzas y Desarrollo. Junio 1986.

LA DEUDA EXTERNA UN MENU DE OPCIONES PARA LOS PAISES DEUDORES. Robert Devlin. Revista Economía Colombiana No. 211-212. Noviembre-diciembre 1988.

DEUDA EXTERNA EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE. Sela. Revista Economía Colombiana No. 211-212. Noviembre-diciembre 1988.

LA EVOLUCION DEL PROBLEMA DE LA DEUDA EXTERNA EN AMERICA LATINA Y EL CARIBE. Estudios e Informes de la Cepal. Santiago de Chile 1988.

DISYUNTIVAS FRENTE A LA DEUDA EXTERNA. Robert Devlin. Revista de La Cepal No. 37. Santiago de Chile. Abril, 1989.

## Reestructuración económica y ventaja comparativa dinámica

BALCAZAR, A.V. Tecnología y crisis de la agricultura en Colombia. Economía Colombiana. 72-81.

BHAGWATI, J. Some recent trends in the pure theory of international trade. In International Trade Theory in a Developing World by Harrod R. & D. Hague (1964), 1-30.

CALVO, H.S. & M. MARTINEZ. La ventaja comparativa de la industria manufacturera colombiana. Bogotá, Proexpo, 1973, 40 p.

FRANSMAN, M. & K. KING. Technological capability in the Third World. Macmillan, 1984, 404 p.

GUPTAL, L.C. Growth theory and strategy: new direction. Delhi, Oxford University Press, 1983, 162 p.

JOHNS, R.A. International trade theories and the evolving international economy. London, Frances Pinter, 1985, 321 p.

JOHNSON, H.G. Effects of changes in comparative costs as influenced by technical change. In International Trade Theory in a Developing World by HARROD, R. & D. HAGUE (1964), 96-112.

Factor endowments, international trade, and factor prices. In Readings in International Economics by American Economic Association (1968), 78-89.

KRUGMAN, P.R. (ed). Strategic trade policy and the New International economics. Cambridge, Mass., The MIT Press, 1987, 313 p.

LORA, E.T. Revisión de las teorías mercantilistas y clásicas sobre el comercio internacional. Cali, CIDSE, Monografía No. 1, 60 p.

- 
- MEIER, G.M. International trade and development. New York, Harper & Row, 1963, 208 p. Cap. 2 Comparative Costs, 9-39.
- NELSON, R.R. & S.G. WINTER. An evolutionary theory of economic change. Harvard University Press, 1982, 437 p.
- PERRY, G.E. Políticas selectivas de promoción a las exportaciones. Coyuntura Económica, Vol. 8, No. 4, dic. 1978, 143-166.
- ROBINSON, R. Factor proportions and comparative advantage. In Readings in International economics by American Economic Association (1968), 3-23.
- ROJAS, G.L. Tipo de cambio y exportaciones agropecuarias. Boletín Socioeconómico (Cali, CIDSE, marzo 1987), No. 17, 51-71.
- RYBCZYNSKI, T.M. Factor endowment and relative commodity price. In Readings in international economics by American Economic Association (1968), 72-77.
- SAMUELSON, P.A. International factor price equalization once again. Ibidem, 58-71.
- THOUMI, F. Estrategias de industrialización, empleo y distribución de empleo en Colombia. Coyuntura Económica, Vol. 9 No. 1, abril 1979.
- VASQUEZ, E. Comentarios en torno al uso de la "Tecnología" en las teorías económicas. Boletín Socioeconómico (Cali, CIDSE, marzo 1987), No. 17, 7-32.

## **Condiciones para la participación humana en la Empresa**

- TAYLOR, Frederick. Principios de Administración Científica.
- MAYO, Elton. The social problem of an Industrial Civilization. Boston, Harvard, University Press, 1933.
- MC GREGOR D. El aspecto humano de la Empresa. Nueva York, McGraw-Hill, 1960.
- MONROY, Leonal. Las Etapas del Desarrollo del Ser Humano y su relación con el desarrollo del personal en las Organizaciones. Revista "Cuadernos de Administración". Universidad del Valle. Año 4, Noviembre 12, 1985.
- SEVILLA, Andrés. Conferencias Mimeografiadas. Carvajal S.A.