

# **Autismo y organización:** una **interpretación** a partir de la **metáfora** biológica

Rosa Nely Pérez Martínez  
Carlos Alberto Rodríguez Romero

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia  
Tunja  
2015

Autismo y organización: una interpretación a partir de la metáfora biológica / Pérez Martínez, Rosa Nely; Rodríguez Romero, Carlos Alberto. Tunja: Editorial UPTC, 2015. 84 p.

ISBN 978-958-660-233-4

1. Organización. 2. Autismo. 3. Ambiente organizacional.

(Dewey 304/21)

Primera edición: 2015  
200 ejemplares (papel)

**Autismo y organización: una interpretación a partir de la metáfora biológica**  
ISBN 978-958-660-233-4

© Rosa Nely Pérez Martínez, 2015

© Carlos Alberto Rodríguez Romero, 2015

© Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, 2015

Resultado de procesos académico-investigativos.

Gustavo Orlando Álvarez Álvarez, Rector UPTC

#### **Comité Editorial**

Celso Antonio Vargas Gómez, Mg.

Hugo Alfonso Rojas Sarmiento, Ph.D.

Liliana Fernández Samacá, Ph.D.

Luz Eliana Márquez, Mg.

Fánor Casierra Posada, Ph.D.

Jovanny Arles Gómez Castaño, Ph.D.

Rigaud Sanabria Marín, Ph.D.

Pablo Enrique Pedraza Torres, Ph.D.

Editora en jefe: Bertha Ramos Holguín

Coordinadora editorial: Ayda Blanco Estupiñán

Corrección de estilo: Claudia Amarillo Forero

Diseño carátula: Supersona Diseño Gráfico

Libro financiado por Vicerrectoría Académica y la Dirección de Investigaciones de la UPTC.

Se permite la reproducción parcial o total con la autorización expresa de los titulares del derecho de autor.

Este libro es registrado en Depósito Legal, según lo establecido en la Ley 44 de 1993, el Decreto 460 del 16 de marzo de 1995, el Decreto 2150 de 1995 y el Decreto 358 de 2000.

**Citación:** Pérez, R. y Rodríguez, C. (2015). *Autismo y organización: una interpretación a partir de la metáfora biológica*. Tunja: Editorial UPTC.

#### **Impresión:**

Grupo Imprenta y Publicaciones  
UPTC - Avenida Central del Norte  
imprenta.publicaciones@uptc.edu.co  
Tunja, Boyacá - Colombia

#### **Editorial UPTC**

Edificio Administrativo - Piso 4  
UPTC - Avenida Central del Norte  
comite.editorial@uptc.edu.co  
www.uptc.edu.co

## Contenido

Prólogo .....	5
Introducción .....	9
<b>Primera parte: La metáfora</b> .....	11
<b>Segunda parte: La patología autista</b> .....	14
Enfoque del contacto afectivo y cognitivo del autismo .....	17
La organización .....	21
La identificación de las unidades de análisis .....	25
<b>Tercera parte: La comparación</b> .....	27
Unidad de análisis: comunicación y lenguaje .....	27
Rasgo: uso no pragmático del lenguaje .....	27
Rasgo: anomalías en la comprensión del lenguaje .....	28
Unidad de análisis: socialización .....	29
Rasgo: deterioro social .....	29
Rasgo: interacción repetitiva y restrictiva .....	30
Rasgo: comprensión y expresión de emociones .....	31
Rasgo: anormal apego y afecto .....	32
Unidad de análisis: aprendizaje .....	33
Rasgo: formación de conceptos .....	33
Rasgo: déficit de aprendizaje .....	34
Rasgo: imaginación empobrecida .....	35

Unidad de análisis: comportamiento .....	36
Rasgo: autorreferenciación constante .....	36
Rasgo: conducta instrumental .....	37
Rasgo: preocupación por los patrones y las rutinas .....	39
Rasgo: resistencia al cambio .....	41
Rasgo: respuestas emocionales anómalas .....	41
Rasgo: evitación de contacto físico .....	42
Rasgo: alteración de las funciones ejecutivas .....	43
Rasgo: ceguera mental .....	45
Rasgo: escasa coherencia central .....	46
<b>Cuarta parte:</b> Propuesta de un marco de análisis para la determinación de la patología autista en la organización .....	48
Aclaraciones a la observación de la patología autista en la organización .....	48
En cuanto a la metodología .....	48
En cuanto al objeto de observación .....	49
Los instrumentos .....	50
1. El M_CHAT: Modified Checklist for Autism Toddlers .....	53
2. ADI-R Autism Diagnostic Interview Revised .....	55
3. ASQ Autism Screening Questionnaire .....	58
4. CARS Childhood Autism Rating Scale, Second Edition .....	58
Conclusiones .....	60
Reflexiones .....	66
Futuras investigaciones .....	67
Referencias .....	68

## Prólogo

La investigación en ciencias de gestión es un campo muy fértil, dada la novedad de la disciplina en la aplicación de métodos científicos que permitan su desarrollo. Sin embargo, en los diseños metodológicos el tipo de razonamiento se ha enfocado, en su gran mayoría, en la discusión entre el enfoque deductivo y el inductivo, dejando en el olvido con bastante frecuencia el razonamiento analógico. Es por esto que celebro, y tengo el honor de presentar, la obra de los profesores Nelly Pérez y Carlos Rodríguez, en la cual aplican el razonamiento analógico para el desarrollo de la investigación en gestión.

La comprensión de un fenómeno a través del razonamiento analógico puede tomar muchas formas, todas ellas fundamentadas en la estructura del conocimiento como base de la epistemología. En esta obra se abordan problemáticas organizacionales con el lente de las metáforas, en concreto metáforas biológicas. Las metáforas intentan expresar una realidad o concepto a través de otros con los que guardan cierta relación de semejanza. En concreto, las metáforas biológicas aplicadas a la gestión intentan integrar modelos biológicos con modelos organizacionales (formas organizativas) e ilustrar algunos procesos de las organizaciones, de manera que se contribuya a la comprensión de las complejas relaciones internas que la componen, a la par de su relación con el contexto que las rodea.

De esta manera los objetivos organizacionales (visión, misión, objetivos, metas), los procesos y procedimientos, la estructura y subsistemas organizacionales (estructura, estrategia, tecnología, talento humano y liderazgo) y, finalmente, la cultura de las organizaciones, se pueden asimilar en su análisis a organismos biológicos para de esa forma estudiar su comportamiento y tomar mejores decisiones para su gestión.

En la literatura se encuentran diferentes planteamientos sobre las metáforas aplicadas al estudio de las organizaciones, pero quiero traer a colación las enunciadas por Morgan (1991), quien dice que estas metáforas pueden ver la organización como: una máquina, como organismo o cerebro, como una cultura, como una metáfora política, como una prisión psíquica, como un instrumento de dominación o, finalmente, como un flujo de cambio y transformación.

En esta ocasión, los autores usan una interesante metáfora biológica, ligada a un trastorno psicológico: el autismo. A través de esta metáfora, los autores identifican similitudes entre la patología del autismo y algunos problemas organizacionales. Para esto, parten de la revisión de la teoría de la organización y de los modelos tradicionales de administración de las organizaciones para identificar síntomas, al estilo de la medicina, que muestran disfunciones organizacionales y que se pueden establecer como una patología autista en las organizaciones. De esta manera, mediante esta metáfora biológica, las problemáticas organizacionales identificadas se hacen visibles y por ende pueden tener un tratamiento de manera analógica con los utilizados para el autismo en general.

Con esta lógica analógica se establecen como unidades de análisis los rasgos de la condición autista, y se estudian a la luz de la literatura sobre organizaciones, de manera que los autores proponen algunos que catalogan como rasgos autistas de la organización. Este planteamiento se asimila a la metáfora de organismo de Morgan, pero también se podría decir que se asimila a la de flujo de cambio y transformación, si recordamos que este tipo de investigación se hace para entender como ajustar las problemáticas en las organizaciones.

Por último, se presenta una propuesta para el diagnóstico autista en la organización, partiendo de la extrapolación de herramientas usadas en la identificación del autismo en los niños y adultos. Como resultado se exponen cuatro instrumentos cuya aplicación podría identificar el riesgo de comportamientos autistas en una organización, a manera de alertas tempranas para una intervención oportuna, tal y como ocurre con los pacientes diagnosticados con este trastorno.

El libro está compuesto de seis partes. En la parte inicial introductoria los autores expresan su sentir e interés por el tema. Posteriormente hacen

una interesante exposición del desarrollo del uso de las metáforas biológicas en la literatura, resaltando el aporte que se ha hecho desde Colombia por algunos académicos reconocidos. La segunda parte, además de interesante es ilustrativa para quienes no tenemos ningún tipo de acercamiento al fenómeno del autismo, pues hace una revisión del concepto y de sus síntomas (patología) tanto desde la perspectiva afectiva como desde la cognitiva. Es a partir de esta revisión que se establecen las unidades de análisis y sus respectivos rasgos diferenciales (síntomas), cuya comparación con la teoría de la gestión desarrollan en la tercera parte, a saber: comunicación y lenguaje (uso y comprensión del lenguaje), socialización (deterioro social, interacción, comprensión y expresión de emociones y apego y afecto), aprendizaje (formación de conceptos, déficit de aprendizaje e imaginación empobrecida) y finalmente, el comportamiento (autorreferenciación, conducta instrumental, patrones y rutinas, resistencia al cambio, respuestas emocionales, contacto físico, funciones ejecutivas, ceguera mental y coherencia central).

Estas unidades de análisis y sus comparaciones con la teoría organizacional llevan a los autores a proponer un marco de estudio que les permita a los lectores intuir y diagnosticar posibles elementos de autismo organizacional.

El libro, sin lugar a dudas, es interesante y aporta no solo desde una perspectiva teórica directa al acuñar un nuevo concepto que puede ser perjudicial para el desarrollo de las organizaciones como lo es el autismo organizacional, sino que además es el abrebocas para seguir enriqueciendo las ciencias de gestión con otras ciencias y disciplinas, usando el razonamiento analógico. Ya lo iniciaron en algún momento en Colombia los profesores Alexandra e Iván Montoya. Ahora Nelly y Carlos, con el mismo tipo de razonamiento, hacen un aporte creativo e interesante. Esperemos que las futuras generaciones sigan por esta senda, continuemos enriqueciendo la academia en Colombia, y logremos con hechos y no con discurso, la descolonización del conocimiento o, en palabras del reconocido sociólogo Orlando Fals Borda, proponer una «ciencia propia», que permita la descolonización intelectual, sin renunciar a la universalidad de la ciencia.

**Edison Jair Duque Oliva**  
Profesor  
Universidad Nacional de Colombia



## Introducción

La búsqueda de alternativas que se acerquen a la comprensión de las organizaciones humanas, ha traído como resultado la utilización de formas diversas e imaginativas de comparación como la metáfora. Esta figura, propia de la literatura, es generosa en la asimilación de conceptos de un cuerpo de conocimiento a otro campo distinto. La metáfora permite la identificación de similitudes, en este caso, de un cuerpo teórico ya construido: *la patología autista*, con el cuerpo social humano denominado *la organización*.

El libro recoge un trabajo de investigación construida a su vez sobre una revisión de la teoría de la organización a partir de un enfoque humanista, profundamente crítico de los modelos tradicionales de administración de las organizaciones, que dan cuenta de la presencia de ciertas patologías<sup>1</sup> o, en otras palabras de ciertas disfunciones, que bien pueden ser identificadas e incluso intervenidas, trasladando conocimiento del mundo de la medicina al mundo de las organizaciones. El puente para esta extrapolación es la metáfora, que traslada un cuerpo de conocimiento ya construido desde la medicina, específicamente para explicar *el autismo* hacia la comprensión de la entidad social a través de cuatro elementos que les son comunes: comunicación y lenguaje, socialización, aprendizaje y comportamiento.

Con las unidades de análisis establecidas se procede a realizar la comparación que consiste, básicamente, en identificar cada uno de los rasgos de la condición autista en la producción teórica referente a la organización y la administración. Posteriormente, se presenta una propuesta de rasgos susceptibles de ser catalogados como rasgos autistas de la organización, lo que, creemos, satisface la pregunta que originó esta investigación: ¿Es posible hablar de autismo organizacional?

---

<sup>1</sup> Según la RAE, patología es el conjunto de síntomas de una enfermedad.

Por último, se presenta una propuesta para el diagnóstico autista en la organización, partiendo de la extrapolación de herramientas usadas en la identificación del autismo en los niños y adultos. Como resultado se exponen cuatro instrumentos cuya aplicación podría identificar el riesgo de comportamientos autistas en una organización, a manera de alertas tempranas para una intervención oportuna, tal y como ocurre con los pacientes diagnosticados con este trastorno.

Este planteamiento no tiene grandes pretensiones. Tan solo es un esfuerzo académico que busca acercarnos a las ventajas de cohesionar variables, analizadas generalmente de manera aislada, para aproximarnos a una comprensión integral del comportamiento de la entidad social.

## Primera parte

### La metáfora

De acuerdo con Morgan (1980), la teoría de las organizaciones y la investigación se construye en un entorno de asunciones dadas por ciertas y muestra la relación entre paradigma y metáfora como contribución a la construcción de teorías, configurándose como una herramienta que permite nuevas perspectivas para el análisis de las organizaciones, extraídas de visiones ortodoxas.

En este sentido, autores como Montoya y Montoya (2003) y Valle (2011), ofrecen un amplio recorrido donde la metáfora se utiliza como medio para comprender mejor dinámicas económicas y organizacionales:

Marshall en 1890, compara el crecimiento económico de la firma con el crecimiento de los árboles en el bosque; McGuire en 1963 desarrolla la Teoría Organicista del crecimiento mediante una analogía con la biología, basándose en el ciclo de la vida; Morgan (1991) en su libro *Imágenes de la organización* logra evidenciar diferentes concepciones que se tienen sobre las organizaciones tales como máquina, cárcel, organismo, cultura, sistema político, etc.; Beer en 1997 empleó el abecedario como método de entendimiento de la complejidad teórica de la ciencia de la administración, lo que se llamó posteriormente el ABC de los modelos, sugiriendo que cada letra del abecedario podría acercársele una teoría de investigación en administración: (A) acústica, (B) biológica, (C) cibernética, (D) demográfica, (E) Engineering (ingenieril), (F) fluidos, (G) genética.

Igualmente son conocidos los estudios de Illera (1982), quien desarrolla la metáfora usando términos propios de la biología humana, anatomía y fisiología, en una extrapolación hacia la organización en términos de su estructura y su funcionamiento en una visión sistémica que cohesiona nutrición, crecimiento y

desarrollo. Incluso propone una serie de elementos patológicos referidos como deficiencias estructurales y orgánicas, debido a la no observancia de alguno o algunos de los principios elementales de la organización.

La tesis doctoral de Montoya (2010) muestra cómo, a través de metáforas biológicas, pueden plantearse, entre otras, nuevas alternativas de gestión de los sistemas de integración empresarial, ya que, igual que en la naturaleza, las especies que trabajan conjuntamente coevolucionan para poder permanecer y desempeñarse con mayor eficiencia.

Pero, ¿cuáles son las virtudes de la metáfora para permitir tal amplitud y diversidad en su aplicación? En el argumento de Carrillo (2003), la analogía y la metáfora constituyen recursos metodológicos adecuados para describir y comprender aspectos centrales de la dinámica organizacional, no accesibles por otros métodos. Uno de los aspectos más relevantes de su utilización, señalado por Alvesson (2002), es el poder de las metáforas para sacar de la gente ideas inconscientes y pensamientos acerca de la cultura presente en la organización. Para él, la metáfora se crea cuando un término transfiere el sentido de un sistema o nivel a otro, lo que ilumina aspectos centrales de este, hasta ahora ocultos. Una metáfora permite que un objeto sea percibido y entendido desde el punto de vista de otro objeto, creando una salida de significado metafórico en un contexto específico opuesto a una interpretación estrictamente literal.

En este mismo sentido, para Davenport (1988) la metáfora tiene una vida larga en la mente de las personas, ya que ellas prestan más atención a las expresiones figuradas que al discurso diario y a la letra. Están cargadas de significado y son un enlace legítimo entre la realidad y lo que parece fuera de lugar, y es exitosa porque es una figura astuta, agresiva e intrépida.

En la tradición de los maestros de retórica, la metáfora, según Quintiliano (2014), es un tropo que sirve para trasladar una voz de su significado propio a otro donde le falta el propio, o el traslado tiene más fuerza. Se usa cuando se quiere significar más o con más decencia. La metáfora es una figura por la cual se traslada o se hace pasar la significación propia de un término a otra que no le conviene, sino en virtud de una comparación que se encuentra en la mente o que hace el entendimiento, y que solo es posible por el sentido natural y aquel con el que se compara (Du Marsais, 2014).

En este sentido, usando la metáfora, un cuerpo de conocimiento y significado construido desde la medicina para comprender el autismo, puede ser usado como herramienta de aproximación para la comprensión de las organizaciones.

ofreciendo una forma distinta e integral de abordarlas. En el entorno académico nacional, la noción de metáfora ha sido ampliamente desarrollada en los trabajos de Montoya. Para ella, el estudio y comprensión de las organizaciones, e incluso la elucidación de aspectos importantes de esta, se facilita con el empleo de analogías y metáforas, medios ampliamente utilizados para la comparación y extrapolación de conocimiento desde distintos puntos de vista (Montoya, 2010). La metáfora le anima a explorar los paralelismos entre el objeto de su interés y algo que es más conocido, o por lo menos saberlo en una forma diferente (Hatch, 1997).

Para nuestro tema, la metáfora autista es tan elocuente que en la actualidad se está utilizando en un sentido crítico para la comprensión de las ciencias sociales. Particularmente en la economía existe un movimiento mundial denominado *Post Autistic Economy*<sup>2</sup>, cuyo objetivo principal es que la economía represente al mundo tal y como es y se aleje del enfoque clásico construido para describir la economía del siglo XIX, que se convirtió más en un triunfo de la ideología que de la ciencia. La visión neoclásica se aleja de la comprensión profunda de los fenómenos económicos actuales llevando a la sociedad a la situación caótica en la que hoy se encuentra (PAE, 2013).

<sup>2</sup> Este movimiento se origina en junio de 2000, cuando un grupo de estudiantes de economía en París hacen una petición al gobierno para que intervenga en la reforma del Plan de Estudios de Economía. "Poco a poco se han unido a ellos economistas reconocidos por su espíritu crítico y que deliberadamente habían sido apartados de la academia y de las formas de socialización de sus investigaciones. En agosto de 2001 alumnos de economía de 17 países que se reunieron en los EE.UU. en Kansas City, donde se publicó la Carta Abierta Internacional a todos los departamentos de economía pidiéndoles que reformaran la enseñanza de la economía y la investigación mediante la adopción de un enfoque amplio. Su carta incluye los siguientes siete puntos:

- 1) Una concepción más amplia del comportamiento humano.
- 2) El reconocimiento de la cultura.
- 3) La consideración de la historia.
- 4) Una nueva teoría del conocimiento (arguyen que la dicotomía positivo-contra-normativo que se ha utilizado tradicionalmente en las ciencias sociales, es problemática).
- 5) El fundamento empírico (ampliar el esfuerzo para fundamentar afirmaciones teóricas con la evidencia empírica).
- 6) Métodos ampliados de investigación (arguyen que los procedimientos tales como la observación participante, estudios de casos y análisis del discurso, deben ser reconocido como medio legítimo de adquisición y análisis de datos junto a la econometría y la modelización formal).
- 7) El diálogo interdisciplinario (los economistas deben ser conscientes de diversas escuelas de pensamiento dentro de la economía, y deben ser conscientes de la evolución de otras disciplinas, en particular las ciencias sociales) (PAE, 2013).

## Segunda parte

La metáfora, entonces, requiere por su naturaleza la existencia de dos sistemas, uno de los cuales pretende iluminar al otro, al extrapolar ya sea un significado o un elemento que le es coincidente. En este caso, el primer sistema es una patología recientemente estudiada, pero con grandes avances médicos sobre su interpretación, diagnóstico e incluso su intervención: el autismo; el segundo sistema es la organización, objeto hacia el cual se extrapola el constructo anterior.

En primera instancia abordaremos una breve descripción de la patología autista, procurando describir en ella los elementos precisos sobre los cuales se tejerá una suerte de comparación entre los dos sistemas. Posteriormente presentaremos una aproximación desde distintos ángulos de la entidad social denominada organización. La comprensión de los dos sistemas permitirá identificar aquellos elementos que les son comunes, a los que hemos categorizado en unidades de análisis. Estas unidades de análisis son el sustento mismo que justifica el uso de la metáfora.

### La patología autista

El término autismo proviene del griego *autos*, que significa *sí mismo* y refiere a la expresión de ausente o perdido. Fue utilizado por primera vez por Bleuler en 1911 para referirse a un trastorno del pensamiento que aparece en algunos pacientes esquizofrénicos y que consiste en la autorreferencia continua que hacen estos sujetos de cualquier suceso que ocurre (Coto, 2007).

De acuerdo con la American Psychiatric Association APA, el autismo se caracteriza por una perturbación grave y generalizada en varias áreas del desarrollo: habilidades para la interacción social, habilidades para la comunicación y presencia de comportamientos, intereses o actividades estereotipadas.

Esta definición ha sido revisada, ampliada y medianamente aceptada por la comunidad científica y construida por esta misma organización. Se afirma que el autismo tiene como características esenciales la presencia de un desarrollo marcadamente anormal o deficiente de la interacción y comunicación sociales, junto con un repertorio marcadamente restringido de actividades e intereses (APA, 2002). Gran parte de la dificultad en la construcción de su definición yace en su complejidad, debido a la multiplicidad de variables, a la no especificidad de los síntomas considerados e incluso a los desacuerdos entre los diversos paradigmas de investigación existentes (Rivas, López & Tobaada, 2009).

La comprensión del espectro autista<sup>3</sup> se ha intentado desde varios modelos investigativos y se han construido diversa teorías.

Quizá una de las posturas más conocidas y de más amplio debate, es aquella abordada desde el punto de vista del contacto afectivo y cognitivo que, entre otras cosas, fue la que dio a conocer al mundo esta patología (Kanner, 1943). Otras, desde el punto de vista fisiológico, establecen que el autismo es el resultado de una alteración más o menos generalizada del sistema nervioso central (Gillberg et al., 1991), asociada a factores incluso genéticos de los progenitores, condiciones ambientales, etc. Existe otro enfoque dado más hacia el entendimiento del funcionamiento del cerebro: la neurociencia, (Payá & Fuentes, 2007), etc.

Dado que este documento busca comparar las similitudes entre el cuerpo social (la organización) y la patología autista, el elemento común es aquel fundamentado básicamente en las relaciones, es decir, desde la psicología. De este modo se han seleccionado los enfoques del contacto afectivo y cognitivo del autismo para hacer dicha comparación. Estos enfoques se detallan a continuación.

<sup>3</sup> Se dice espectro, ya que es asociado a una amplia variedad de características, síntomas, factores etiológicos e incluso respuestas frente a los tratamientos (López & Rivas, 2009).

**Tabla 1.** Algunas teorías del estudio sobre el autismo

Modelo	Planteamiento central	Autores
<b>Desde la psicología:</b>		
Teoría de la mente	Sitúa como base de la explicación, la alteración en la capacidad cognitiva de realizar metarrepresentaciones.	(Baron-Cohen, 1988, 1990; Baron-Cohen, Leslie & Frith, 1985)
La teoría del déficit ejecutivo	Plantea que el déficit central no es ni cognitivo ni general (es decir, es más básico y no afecta solo al procesamiento de la información social), concierne a un conjunto de procesos necesarios para controlar y regular la acción, tales como planificación, inhibición, flexibilidad, memoria de trabajo, generatividad y monitorización.	(Baron-Cohen, Wheelwright, Lawson, Griffin & Hill, 2008; Pellicano, 2012; Ustároz & Lario, 2008)
La teoría de la coherencia central o coherencia central débil	Postula dificultades para integrar la información. Es un estilo cognitivo caracterizado por la tendencia al procesamiento local o de detalles y la dificultad para elaborar representaciones significativas globales a niveles tanto perceptivos como cognitivos.	(Jolliffe & Baron-Cohen, 1999; Peeters, 2001; Rivière, 1983; Shah & Frith, 1993)
La teoría socioafectiva	Los autistas carecen de componentes constitucionales para interactuar emocionalmente con otras personas, lo que trae como consecuencia falla en reconocer que los demás tienen sus propios pensamientos o sentimientos. Severa alteración en la capacidad de abstraer, sentir y pensar simbólicamente.	(Hobson, 1986, 1989, 1995)
<b>Desde la neurología</b>		
Alteraciones anatómicas	Existen alteraciones en el sistema límbico, cerebelo y oliva inferior. Existe una disminución de las células de Purkinje a en la corteza cerebelosa, lo que sugiere una etiología autista.	(Bauman & Kemper, 1991, 1998)
Alteraciones en el neurodesarrollo	Posible alteración en el neurodesarrollo en distintas estructuras cerebrales, dado el aumento tanto del volumen cerebral como del volumen de los ventrículos laterales en los sujetos con autismo, frente a otros sujetos de control, no autistas, con problemas de lenguaje	(Filipek, Richelme, Kennedy, Pitcher, & Zidel, 1992).
Disfunción biológica del sistema nervioso central SNC	El déficit autista resultaría de una organización cortical diferente que, funcionalmente, provocaría un déficit en los mecanismos del aprendizaje. De acuerdo con esta alteración cortical frontal, se destacan: ausencia de empatía, falta de espontaneidad, afectividad pobre, reacciones emocionales inusuales -hipo e hiperactivas-, rutinas, perversaciones, conducta estereotipada, intereses restringidos, creatividad limitada y dificultades en la focalización de la atención.	(Rivas et al., 2009) (Gillberg, Steffenburg & Walthstrom, 1991)

**Fuente:** elaboración propia a partir de Baron-Cohen et al., 1985; Bauman & Kemper, 1991, 1998; Filipek et al., 1992; Gillberg et al., 1991; Hobson, 1995; Lopez & Rivas, 2009; Palomo & Belinchón, 2006; Rivas et al., 2009.

## Enfoque del contacto afectivo y cognitivo del autismo

Uno de los enfoques más generalizados en el estudio del autismo es el denominado del *contacto afectivo y cognitivo*, que aleja el autismo de la condición esquizofrénica puramente dicha<sup>4</sup> con la que se solía confundir en el pasado. Desde esta perspectiva, el primero de estos estudios fue publicado en 1943 por Leo Kanner, un psiquiatra austriaco, como resultado de la observación directa de once menores (ocho niños y tres niñas) que exhibían comportamientos extraños.

Para entonces, Kanner consideraba el autismo como un síndrome comportamental que se manifestaba por una alteración del lenguaje, de las relaciones sociales y los procesos cognitivos en las primeras etapas de la vida. Fue el primero en denominar el autismo como un síndrome único, que se presenta de manera diferente en cada individuo que lo padece y que, posiblemente, se encuentra relacionado con el afecto y la emoción. También establece que los niños autistas tienen una incapacidad innata para responder emocionalmente al medio que los rodea (Kanner, 1943). Las razones del autismo asociadas al afecto fueron rebatidas más adelante con el argumento de que las teorías afectivas no explican el autismo, entre otras, por las siguientes razones descritas por Hobson (1989):

- Es muy frecuente encontrar pacientes con una notoria incapacidad para el reconocimiento de las emociones, un déficit no específico del autismo.
- Una segunda razón estriba en que a veces aparece en los autistas un comportamiento interpersonal cargado con un notorio comportamiento emocional, lo que indica que los síntomas de carácter afectivo no están implicados únicamente en el autismo.

Al concepto de autismo, expresado por Kanner, se le suman otras características en sus manifestaciones, como las estudiadas en la década de los años ochenta, relacionadas con la comunicación, manifestada por un gran retraso en la adquisición del lenguaje y el deficiente uso del mismo en el ámbito pragmático, y la imaginación, evidenciada por la falta de juego simbólico espontáneo (Baron-Cohen, citado por Barbolla & García, 1993). Esto hace de manera definitiva que la persona tenga un deterioro social, identificado como un síntoma primario del trastorno y que este se mantenga a lo largo de toda la vida del individuo (Volmark, 1987).

<sup>4</sup> Fue Henry Maudsley en 1867 el primer psiquiatra que prestó atención a niños pequeños que presentaban trastornos mentales graves con unas alteraciones comunes del desarrollo, que en un principio, fueron diagnosticados de psicosis. (Kaplan & Sadock, 1996).

Para explicar el autismo, en términos de un deterioro social, se han propuesto diversas teorías. Una de las más importantes, y que a continuación se detalla, es la teoría de la mente, propuesta por Uta Frith y Simon Baron-Cohen, dos investigadores de la Universidad de Londres.

Básicamente, la teoría de la mente postula que todos los niños autistas tienen en común un déficit cognitivo específico que es el responsable fundamental de los déficits nucleares del autismo. Este déficit consiste en la incapacidad que muestran para tener una teoría de la mente, es decir, una incapacidad para predecir y explicar la conducta de otros seres humanos en términos de su estado mental (Baron-Cohen et al., 1985).

### ¿En qué consiste la teoría de la mente?

El término *teoría de la mente* fue construido por dos etólogos, cuando intentaban resolver la cuestión de si los chimpancés tenían o no una teoría de la mente. Publicaron los resultados de su estudio en la primera edición de la revista *The Behavioral and Brain Sciences* (Premack & Woodruff, 1978).

Los criterios mínimos necesarios para que el comportamiento de una persona pueda ser interpretado inequívocamente por un observador como producto o consecuencia de una atribución de creencias sobre la representación de unos pensamientos que otra persona tiene, fueron establecidos por Dennet (1978), un filósofo con orientaciones hacia la psicología y principal proponente de la teoría del darwinismo neural.

Usando estos criterios como referencia, dos psicólogos mentales, Wimmer y Perner (1983), diseñaron un experimento que buscaba contrastar la competencia de los niños en la atribución de los estados mentales. Este experimento se conoce como tarea clásica de la falsa creencia, y en sus aspectos fundamentales se describe la relación entre esta teoría y el autismo mediante la demostración de que los niños autistas no tienen una teoría de la mente, un descubrimiento hecho por el equipo Baron-Cohen y Frith (1985), (ver Anexo 1).

La habilidad para ponerse en el lugar de lo que el otro piensa, depende de un mecanismo psicológico que no está presente en el momento del nacimiento y aparece alrededor del segundo año de vida y es una de sus facultades más desarrolladas (Leslie, 1987). Leslie argumenta que la capacidad de simbolizar es esencial para la interacción social normal. Piaget había afirmado que el juego fingido es una forma de asimilación deformante de la realidad al yo y es el pensamiento egocéntrico en su estado puro (Piaget, 1964). Un objeto presente es

comparable vagamente a uno ausente cuando puede evocar una imagen mental y ser asimilado; el resultado es la creación de un símbolo. La habilidad para fingir depende de la capacidad para representar objetos y situaciones ausentes. Para Fein<sup>5</sup>, la ficción puede ser entendida como una serie de transformaciones supuestas. Por transformación se entiende un proceso que, mediante la selección de algunos rasgos de un objeto inmediato o situación o ignorando otros, compara estos con otros dibujados en la memoria y así llega a haber una similitud entre entidades dispares (Barbolla & García, 1993).

Fingir es un caso especial de actuar "como si," donde el fingidor percibe correctamente la situación actual. La diferencia entre fingir y actuar "como si", es que en la ficción hay dos representaciones de la situación. Una es como la situación se percibe actualmente, mientras que la otra representa lo que la ficción es. Esto es un plátano, y la persona finge que es un teléfono. Puesto así, la ficción es una manifestación de la teoría de la mente, ya que los individuos, desde su nacimiento incluso, pueden hacer representaciones acerca del mundo que los rodea: personas, cosas y acontecimientos. Las representaciones llevan el mundo a la mente, pero a partir del primer año los niños desarrollan la capacidad de dar un paso gigantesco en su maduración y es aquel en el que hacen representaciones de las representaciones, es decir, metarrepresentaciones de los sucesos del mundo real. Las representaciones son a las metarrepresentaciones, como los conocimientos son a los conocimientos sobre los conocimientos (Barbolla & Garcia, 1993).

Llevado a otro nivel, es lo que Ruesch y Bateson denominaron pensamientos de segundo orden (1951), en lo cual puede haber disfunciones como las mencionadas por Von Foerster en su artículo *Visión y conocimiento: disfunciones de segundo orden*, como por ejemplo: no ver que no vemos, no saber que no sabemos y que uno debe comprender lo que ve, o de lo contrario no lo ve.

Se puede creer entonces que, en el caso de los autistas, las disfunciones se presentan en las primeras representaciones, y en las personas sin autismo tales disfunciones suelen presentarse en las metarrepresentaciones o pensamientos de segundo orden. En otras palabras, la persona con autismo, dada la teoría de la mente, no sabe que no puede ponerse en el lugar del otro, ni siquiera es plenamente consciente de la existencia del otro; en cambio, una persona típica sí es consciente de ello y sabe, además, que puede "seguir el juego" planteado imaginativamente por el otro.

---

<sup>5</sup> Citado por (Barbolla & Garcia, 1993).

Regresando a la teoría de la mente, esta es relevante en el tema del autismo, porque el juego de ficción es deficiente en los niños autistas y dedican su tiempo a hacer juegos orientados a la realidad, carentes de toda ficción, de juego simbólico, de fantasía o a actuar "como si". En la teoría de Wing, aparecen tres grupos de autistas: a) autistas reservados que evitan activamente la interacción, b) autistas pasivos, que aceptan la interacción social, pero no la buscan y c) autistas activos, que buscan la interacción pero se comportan de forma extraña o rara (Wing, 1989). Esta triada corresponde a las deficiencias reconocidas: a) las que corresponden a las habilidades sociales, b) las que se producen en la comunicación y c) la que afecta el juego de ficción.

La inexistencia de una teoría de la mente en el individuo autista puede explicar la evitación del contacto visual, el carácter inadecuado de muchas expresiones sociales, y ambas se deben a que no comprenden lo que piensan, sienten, o desean las otras personas. Desde Kanner (1943), rescatado por los estudios de Hobson (1989), la teoría es representada en los siguientes puntos:

1. A los niños autistas les faltan los componentes constitucionales para la acción y la reacción, que son necesarios para las relaciones interpersonales recíprocas con otras personas, en las cuales se implican los sentimientos.
2. Tales relaciones son necesarias para "la construcción de un mundo común y propio" con los demás.
3. Los niños autistas no participan en las experiencias sociales intersubjetivas, lo cual acarrea dos resultados importantes: incapacidad para reconocer a otras personas como tales personas, con sus propios sentimientos, deseos, intenciones, etc.; y un severo deterioro en la capacidad de abstraer, sentir, y creer simbólicamente.
4. Gran parte de las incapacidades cognitivas y del lenguaje, puede ser vista como reflejo de un orden más inferior de déficits, que tiene una íntima relación con el desarrollo afectivo y social o deterioros en la capacidad de depender socialmente y de simbolizar.

Las anteriores investigaciones apuntan a un déficit cognitivo específico, único en el autismo e independiente del posible retraso mental.

Desde lo cognitivo y como base para asociarlo con la organización, el autismo:

1. Tiene una causa esencial en un profundo deterioro cognitivo a nivel central.

2. Un déficit está en las habilidades sociales, las cuales evitan que el autista atribuya estados mentales, como las creencias y los deseos.
3. Las habilidades que requieren una habilidad meta representacional, están afectadas en el autismo.
4. Una capacidad metarrepresentacional requiere de habilidades simbólicas como el juego de ficción.
5. Las habilidades pragmáticas, al requerir una teoría de la mente, también se encuentran afectadas por el autismo.

## La organización

La organización<sup>6</sup> se puede definir, según Hayek (2002), como aquella que surge de un orden social creado, dirigido o exógeno. Su creación, de acuerdo con Dávila (1985), es intencional para el logro de objetivos establecidos y utiliza en ello recursos humanos y materiales. En este sentido, es un sistema social que produce bienes o servicios orientado por una racionalidad y posee elementos que la constituyen: un subsistema administrativo o de gestión, unos recursos, uno objetivos racionales, se encuentra delimitada por una estructura socioeconómica específica y mantiene una interacción con el entorno (Martínez, 2007).

Desde la economía, la organización se explica como un mecanismo de ajuste a las fallos del mercado al reducir los costos de transacción entre la entidad que produce el servicio y quien lo consume (Cose, 1937), lo que la convierte en un agente elemental de la economía y de la sociedad que justifica la existencia de una economía de las organizaciones y la existencia de una sociedad de las organizaciones (Pesqueaux, 2005). Para él, de este modo, la organización puede ser considerada como una institucionalización de relaciones económicas entre sujetos por referencia a una estructura jerárquica como satisfacción del déficit de los "mecanismos" del mercado. Al ser considerada la organización como una institucionalización de relaciones implica que, en escenarios de modo y circunstancia, esta debe sostener relaciones con otra u otras organizaciones.

Al determinarse entonces que la organización es un sistema social, se establece como elemento constitutivo básico de la misma a las personas, que, a su vez, son adjudicatarias de un sistema de roles y vínculos que pueden ser analizados a través de la pertinencia, la cooperación, la comunicación y el aprendizaje (Etkin & Schvarstein, 1995). Si verdaderamente se desea comprender una organización, es

<sup>6</sup> Es un orden que todos entendemos porque sabemos cómo fue hecho. Pero no es el único ni aún el principal tipo de orden en el que el trabajo de la sociedad descansa; ni puede la totalidad del orden de una sociedad ser producido de esta manera (Hayek, 2002).

necesario empezar por establecer que las organizaciones son complejas, ambiguas y paradójicas (Morgan, 1990). Para Morin (1990), la empresa es un organismo viviente, se autoorganiza y realiza su autoproducción y se ubica en un ambiente externo en el que se encuentra un mercado, que, a su vez, es un fenómeno ordenado, organizado y aleatorio. Para él, la comprensión de esta complejidad requiere un cambio muy profundo de nuestras estructuras mentales.

Para Morgan (1990), un medio que permite conocer situaciones dentro de la organización desde múltiples perspectivas, de una forma crítica e informada, es la metáfora<sup>7</sup>, pero no es la única. También existen los modelos y las representaciones, entre otras, como por ejemplo, hablar de la organización desde las disciplinas como la antropología, la sociología, etc. Para Pesqueaux (2005), la singularidad de las organizaciones sería más clara si se parte de las preguntas debatidas en el campo de los saberes consagrados a la organización:

- La personalidad, la identidad, las actitudes y los comportamientos en la organización.
- La comunicación en las organizaciones.
- Las motivaciones.
- La jerarquía, la cooperación, la coordinación, el conflicto.
- El poder, el rol de los *leadership* y los *managers*.
- La delegación y la autonomía.
- La cultura.
- El cambio y la resistencia al cambio.
- El aprendizaje organizacional.

Algunas de estas preguntas han generado valiosos estudios que ratifican la individualidad y singularidad de la organización, especialmente si se quiere prescribir sobre ellas, tal y como estuviéramos hablando de la patología autista en un individuo específico. Incluso, varios de los aspectos que permiten aproximarnos a comprender a las organizaciones, son los mismos que se manifiestan en la patología autista: la comunicación, el aprendizaje, el comportamiento y la socialización.

Por otra parte, las diversas corrientes que desde hace ya varias décadas se han acercado a comprender la organización, se han enfocado en alguno o algunos de los aspectos particulares de esta, lo que implica una desatención a los aspectos

<sup>7</sup> De acuerdo con la Real Academia de la Lengua (RAE), la metáfora consiste en trasladar el sentido recto de las voces a otro figurado, en virtud de una comparación tácita; p. ej., Las perlas del rocío. La primavera de la vida. Refrenar las pasiones. También se define como la aplicación de una palabra o de una expresión a un objeto o a un concepto, al cual no denota literalmente, con el fin de sugerir una comparación (con otro objeto o concepto) y facilitar su comprensión; p. ej., el átomo es un sistema solar en miniatura.

propios organizacionales y genera la necesidad de una visión integradora de la misma (López, 1999). Esta fragmentación se favorece en la medida en que se estudia la organización en virtud de sus fines exclusivamente económicos, producto del modelo industrial y también del modelo de la ciencia moderna que divide en "disciplinas autistas"<sup>8</sup> el estudio del mundo y del hombre (Muñoz, 2011) y de lo cual, la organización, y la administración misma, no han escapado. Como muestra de ello, la evolución de los estudios de la organización se concentra básicamente hacia la investigación de problemas relacionados con la eficiencia y la eficacia y la ha apartado de las cuestiones sistémicas más amplias (Pfeffer, 2000). Es la misma cuestión reduccionista a la que se refiere Morin con la hiperespecialización, que desgarrar y fragmenta el tejido complejo de la realidad, y que trajo tanto avance en el conocimiento científico de Occidente, pero cuyas consecuencias nocivas se asoman a comienzos del siglo XXI (Morin, 1990).

Retomando a Pfeffer (2000), el nuevo rumbo del estudio de las organizaciones puede ser orientado hacia lo que son: entidades sociales caracterizadas por estructuras demográficas, relacionales y físicas; es decir, que los estudios que se emprendan para aproximarse a una comprensión más amplia hacia las redes de contactos y las relaciones sociales, la demografía organizacional y el diseño físico de la organización. En este sentido, son las relaciones sociales, junto con el aprendizaje, el comportamiento y la comunicación, los elementos y el conocimiento que se tiene de estos, los que se pretenden trasladar desde la metáfora médica<sup>9</sup>, más exactamente desde la patología autista, a la organización con el propósito de aproximarnos a una mejor comprensión. La comparación entre las variables que integran la patología autista y el modo en el que es posible identificarlas en la organización, es el centro de la revisión teórica construida para este trabajo.

De acuerdo con Etkin y Schvarstein (1995) y su definición de organización como el conjunto de relaciones entre las personas que hacen uso de sus capacidades y recursos para lograr los fines que se proponen, Schvarstein (2006) propone describir la estructura de las mismas en tres dominios:

- El de las relaciones.
- El de los propósitos.
- El de las capacidades.

<sup>8</sup> Aquí se anota en un sentido reduccionista de la organización, que no tiene nada que ver con el tema del autismo en la organización.

<sup>9</sup> La definición de metáfora involucra mínimo dos elementos susceptibles de ser comparados en virtud de sus similitudes. En este caso, el primer elemento, ya conocido, es la patología autista abordada desde la medicina, de cuyo conocimiento nos valemos para mejorar la comprensión de un segundo elemento, el cual nos proponemos conocer: la organización.

Hace énfasis en que son dominios disjuntos<sup>10</sup> pero interrelacionados, que bien pueden considerarse como categorías o dimensiones de análisis cognitiva, administrativa y sociopolítica, dimensiones, a su vez, allegadas a los elementos que caracterizan el comportamiento de un individuo con autismo en su relación con "el otro", en similitud con el comportamiento de la organización en relación con "la cuestión social".

Aquello de la "cuestión social" es señalado como una de las características de las relaciones humanas, la de nuestra mutua interdependencia. Somos seres sociales, más allá de nuestra propia elección (Castel, 1997) y es precisamente la práctica de estas relaciones sociales y su distinción entre el carácter voluntario y obligatorio lo que permite ser sujeto de su propia elección o en objeto de imposiciones externas (Foucault, 2005). Quiere decir esto, que las relaciones, tanto de la organización como del individuo con los demás, no dependen del todo de su voluntad, en cuanto que, algunas de ellas, le son exigibles por una supraautoridad, dentro de un marco de normalidad. Pero cuando empezamos a trivializar demasiado esta relación, no nos damos cuenta de ello (no vemos que no vemos), la tarea tal y como lo anuncia Von Foerster (1994), es entonces destrivializarnos. El autismo, en nuestro análisis, es una forma de destrivializar el modo en que nos hemos acercado a comprender la organización y su comportamiento social.

La organización empresarial ha sido definida también como organismo social humano, y como tal, está construido alrededor del lenguaje, su patrón de organización se estructura y cambia a través de redes conversacionales (Parra, 2004). Para Maturana (1997), el lenguaje es un operar recurrente en coordinación de coordinaciones conductuales y consensuales. Para él, la palabra no solo revela nuestro pensar, sino que proyecta el uso de nuestro quehacer y su utilización. La existencia del lenguaje o su completa ausencia se convierte en un instrumento para fomentar o para desestimular las relaciones dentro de la organización y de esta con el entorno.

Es importante señalar que la organización empresarial es el objeto de aplicación de la metáfora autista, ya que desde la perspectiva del humanismo radical, es en este tipo de organización donde es evidente la mayor parte de las situaciones que se acercan a manifestaciones abiertas de dicha patología, de acuerdo con nuestro análisis. Excluimos pues otro tipo de organizaciones cuyas manifestaciones son contrarias a las conductas egocéntricas y patológicas referidas aquí y que propician el logro de propósitos mutualistas, sociales o filantrópicos.

<sup>10</sup> Se refiere a que cada dominio no tiene elementos comunes entre sí.

## La identificación de las unidades de análisis

Determinados los elementos por relacionar, autismo y organización, se mostrará a continuación la descripción de cada una de las variables que caracterizan la patología autista y, a su vez, los rasgos que las integran. Se han identificado cuatro variables: 1. Comunicación y lenguaje, 2. Socialización, 3. Aprendizaje y 4. Comportamiento. Cada una por separado, al igual que en los individuos, no evidencia un individuo con autismo, necesariamente tienen que darse las cuatro, y dentro de cada una también tiene que darse la mayor parte de los rasgos que las integran, para establecer que una organización tiene un comportamiento definitivamente autista. Cada una de estas variables son las áreas de análisis del trastorno autista que durante varias décadas de investigación, especialmente desde la psicología, se han determinado para los individuos.

Cada característica, por cuestiones metodológicas, se ha denominado unidad de análisis y dentro de cada una se han identificado rasgos o manifestaciones susceptibles de ser halladas tanto en organizaciones como en individuos en asocio con la metáfora clínica.

**Tabla 2.** Clasificación de rasgos de acuerdo con las variables identificadas en el autismo

Unidad de análisis	Rasgo
Comunicación y Lenguaje	Uso no pragmático del lenguaje Anomalías en la comprensión del lenguaje
Socialización	Deterioro social Interacción repetitiva y restrictiva Comprensión y expresión de emociones Anormal apego y afecto
Aprendizaje	Formación de conceptos Déficit de aprendizaje Imaginación empobrecida
Comportamiento	Autorreferenciación constante Conducta instrumental Preocupación por patrones y las rutinas Resistencia al cambio Respuestas emocionales anómalas Evitación del contacto físico Alteración de las funciones ejecutivas Ceguera mental Escaza Coherencia central

Fuente: elaboración propia a partir de APA, 2002; Baron-Cohen, 1988; Bauman & Kemper, 1991, 1998; Coto, 2007; Frith, 1993; Hobson, 1986, 1989; Kanner, 1943; López & Rivas, 2009; Peeters, 2001; Pellicano, 2012; Pickles et al., 2009; Prior, Dahlstrom & Squires, 1990; Ricks & Wing, 1975; Rivièrè, 1983; Rivièrè, Alvarez, Belinchon, Brioso & Espinosa, 1998; Rodas, 2004; Ruesch & Bateson, 1951; Rutter, 1978; Rutter & Schopler, 1987; Tinbergen, 1983; Tuchman, Rapin & Shinnar, 1991; Ustárroz & Lario, 2008; Wing, 1982, 1989; Yirmiya, Sigman, Kasari & Mundy, 1992; Zandt, Prior & Kyrios, 2007).

Esta distribución permite orientar el desarrollo mismo de la comparación, dentro de un marco básico que estructura el contenido del trabajo, y a su vez, el propósito central del mismo.

En las siguientes páginas se presenta una caracterización de cada uno de los rasgos en función de su unidad de análisis, donde el primer párrafo hace alusión a la patología del rasgo clínicamente observable y el siguiente o subsiguientes a la interpretación desde el análisis del fenómeno organizacional.

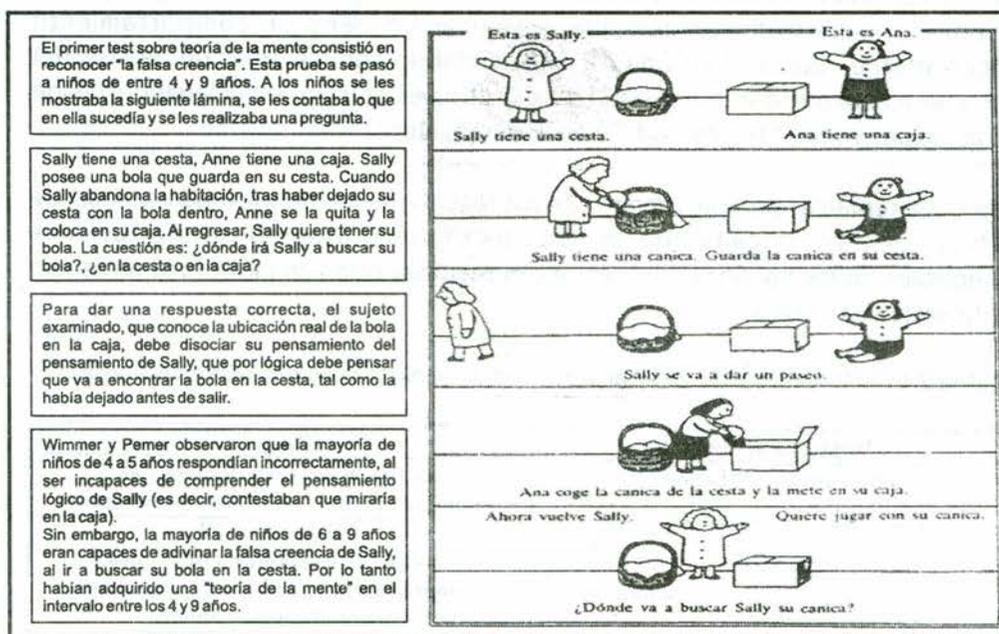


Figura 1. Esquema representativo de la teoría de la falsa creencia

Fuente: Wimmer & Perner (1983).

## Tercera parte

### La comparación

#### Unidad de análisis: comunicación y lenguaje

##### *Rasgo: uso no pragmático del lenguaje*

*"Una de las características más evidentes del trastorno autista es el retraso en desarrollo del lenguaje y la comunicación verbal en el individuo. Para él no existe un uso pragmático del lenguaje (Gomez, Sarriá, Tamarit, Briosó, & Leon, 1995), ya que no representa un medio práctico ni eficaz en la satisfacción de sus intereses, hasta el punto incluso de evitarlo frecuentemente".*

El uso del lenguaje en la organización se encuentra ampliamente documentado. Desde la postura crítica del humanismo radical, autores del movimiento canadiense lo han expuesto como una forma de violencia a través de la respuesta tangencial, el doble vínculo, colusión, actos de palabra no respetada (Chanlat & Bédard, 1997). Estas formas de violencia conllevan daños psíquicos causados por las situaciones de colusión y "doble limitación" en las que se invita a "jugar a no ver que se está jugando el juego" (Laing, 2008). Son comunes en la organización las relaciones de influencia que se reorientan hacia la compulsión a través del ejercicio del poder, la persuasión o la imposición. Las actividades políticas que se orientan hacia el doble discurso y los mensajes autoritarios (Aktouf, 2003).

La paradoja pragmática se refiere a las comunicaciones en las cuales la organización formula un requerimiento contradictorio. A pesar de esta contradicción el receptor no puede dejar de actuar -por ejemplo cuando se le instruye para que sea espontáneo- (Etkin, 1993). Siempre hay un desfase y descoincidencia entre mensaje emitido (comunicación institucional) y mensaje recibido, procesado, metabolizado e integrado (imagen y apego institucional), (Chaves, 2006).

- La fragmentación del lenguaje en dos partes: el público y el corporativista. El corporativista dividido a su vez en tres: retórica, propaganda y dialéctica: tres instrumentos ideológicos para impedir la comunicación. Lo anterior en términos de Saul (1997).
- El ejemplo de Cruz-Kronfly (2007): una situación que se profundiza y se manifiesta en el mal trato, compuesto por palabras, gestos y tonos, que han contribuido a la fractura entre el "nosotros" y el "ellos" en la organización.

### **Rasgo: anomalías en la comprensión del lenguaje**

*"Existe en el individuo con autismo un compromiso serio de la interpretación de lenguaje (Pickles et al., 2009). El individuo autista le da un significado literal al discurso y pareciera sufrir de agnosia verbal o también denominada "falsa sordera" o "sordera central". Pareciera que ignora cuando se le habla al no emitir respuestas coherentes (Tuchman et al., 1991). Es incapaz de sostener una conversación con otro (APA, 2002; Rutter, 1978), y posee un lenguaje limitado, estereotipado y repetitivo". (Zandt et al., 2007).*

A las organizaciones se les endilga con frecuencia algún tipo de "sordera", especialmente cuando se aborda el tema del humanismo. Los empresarios han permanecido sordos al llamado del humanismo y estarán condenados a sufrir sus consecuencias. Continúan haciéndole "resistencia" a este tipo de innovaciones (Cruz-Kronfly, 2003).

Aktouf, uno de los principales exponentes del humanismo radical e investigador del humanismo en la organización, en sus observaciones de campo relata cómo un patrón dedicaba tiempo a recorrer "sus" talleres, "para darse cuenta del ánimo de la gente. Pero nadie le decía, nada... para qué? Si él nunca escuchaba. A él no se le podía contradecir". Igualmente, es común encontrar en sus ensayos referencias a la sordera de los jefes con frases de los empleados refiriéndose a ellos en términos como: "se hacen como si no escucharan" (Aktouf, 2003).

El tema de la sordera empresarial se convierte para Savater (1998) en una "tragedia griega" cuando se aborda el tema específico de la responsabilidad social: entre Antígona y Creonte existe una lucha en la que el coro de la obra representa el sentido común del pueblo: "Tú que nunca oyes, tú que nunca escuchas, oye lo que te dicen" y es un canto inútil. Creonte, además de ser malintencionado, es sordo, no oye a los demás, no se comunica con los otros, es un autista. De esa manera la tragedia se trama a través de la férrea voluntad unida al autismo de sus

personajes. Para Savater, las organizaciones no escuchan a la sociedad de manera deliberada. Más aún cuando se trata de cuestiones que han generado y cuyos impactos negativos la sociedad reclama.

## Unidad de análisis: socialización

### *Rasgo: deterioro social*

*"La alteración fundamental del autismo es la incapacidad para relacionarse normalmente con las personas y situaciones (Kanner, 1943). La alteración de la intersubjetividad primaria conduce a los individuos con autismo a una alteración en la relación social dirigida a personas. Para ellos, la interacción con otra persona es a nivel instrumental (Rivière, 1983). Esta condición genera un deterioro debido a la carencia de reciprocidad social y emocional (Howlin, 1986; Rutter & Schopler, 1987; Volkmar, Rhea, Klin, & Cohen, 2005). No existe en él el juego (como acto básico de intercambio social) imitativo, espontáneo o variado". (Baron-Cohen et al., 2008; Howlin, 1986; Yirmiya, Sigman, Kasari & Mundy, 1992)*

La reciprocidad social básica entre las organizaciones y la comunidad se altera por variadas circunstancias. Entre otras, la estructura burocrática promueve mecanismos que separan las decisiones de administración de las definiciones de política provocando el distanciamiento de la organización respecto a las necesidades y expectativas de la comunidad (Etkin & Schvarstein, 1995). Estos autores también indican que el orden burocrático en la organización ha perdido la vinculación directa con los intereses del medio social, refleja las relaciones y modos internos de funcionamiento cerrando el sistema sobre sí mismo. Es mediatizadora del orden en dos sentidos: a) como reproductora del orden dominante y b) mecanismo de control compensador de cambios en el entorno, contrarios a la cultura burocrática.

La percepción de que existe algún tipo de reciprocidad entre la organización (sus dirigentes) y el personal (operario) genera cambios en cualquier nivel. Por ejemplo, un informante de la experiencia de Hawthorne<sup>11</sup>, llamado Chase, atribuye el aumento de la productividad al hecho de haberles dado a los obreros el sentimiento de su propia importancia (Chase, citado en Aktouf, 1998).

<sup>11</sup> Así se denominó el famoso experimento de Elton Mayo en la Western Electric Company, que buscaba determinar las causas que provocarían modificaciones en su productividad, dentro del marco de Investigación Industrial de la Universidad de Harvard.

Este experimento le permitió a Mayo obtener muchas observaciones, pertinentes precisamente al deterioro social de sus observados. Entre ellas se encuentran, por ejemplo, las recogidas gracias a sus entrevistas con seis hombres líderes sindicales: no tenían amigos, parecían incapaces de relacionarse fácilmente con otros; no tenían capacidad para la conversación y se limitaban a su discurso revolucionario; toda acción, como la relación social, era para ellos acción de emergencia; por último, consideraban al mundo como un lugar hostil (Mayo, 1945).

La escasa o nula interacción con otros no se da solamente en plano intersubjetivo. Se presenta como crítica abierta frente al modelo de ciencia moderna que divide en disciplinas autistas el estudio del mundo y del hombre, cada una con sus presupuestos, sus métodos y sus verdades. En este panorama la administración hace eco fiel de la tendencia subjetivadora, y ella misma se hace instrumento, en conglomerado de lógicas con imperativos diferentes, cada una con frecuencias rivales (Muñoz, 2011).

**Rasgo: interacción repetitiva y restrictiva**

*"En el autismo la reiteración de conductas hacia otros es recurrente. Los cambios de escenarios aturden al individuo. Poseen patrones estereotipados en su interacción con otros". (APA, 2002)*

Los administradores han sido preparados para asumir una actitud de constancia de repetición de estilos administrativos uniformes, lo cual produce como resultado unos gerentes que administran de acuerdo con clichés repetidos (Aktouf, 1998; Martinet & Reynaud, 2004).

Los estudios realizados para la comprensión del fenómeno organizacional en el caso colombiano por los investigadores del grupo Griego, permiten evidenciar comportamientos patológicos, particularmente en las organizaciones vistas desde el referente financiero (Rodríguez-Romero, 2002, 2007, 2008; Rodríguez-Romero & Duque, 2007; Rodríguez-Romero & Duque, 2008; Rodríguez-Romero & Garzón, 2009; Rodríguez-Romero & Tovar, 2007).

**Tabla 3.** Referente financiero y durable como modelos de comparación

	Referente "financiero"	Referente "durable"
Gobierno	Administradores "externos e independientes". Juntas directivas "vigilantes", ratificadoras, no se involucran demasiado. Dirigentes "delegados". Dirigentes cuidadosos de su reputación y de su valor en el mercado externo de trabajo, más bien nómadas. Empresa vista como una "cadena de contratos". Ganancias residuales revertidas en los accionistas.	Administradores "internos", representantes de las partes que toman acción. Juntas directivas que participan en la construcción de la estrategia. Dirigentes durablemente arraigados, implicados en la construcción de la empresa real. Empresa vista como una comunidad y un proyecto para construir ("affectio societatis"). Ganancias residuales compartidas entre las diferentes partes que actúan.
Estrategia	Focalizada en el director general, declinada en la jerarquía. Predominio financiero. Corto plazo. Recentraje. Actividad única. Recompra de sus propios títulos por la "empresa" ("relution"). Criterios de gestión universales.	Formado de manera orgánica en el tiempo. Pluridimensional. Conjugación corto, medio, largo plazo. Diversificación para repartir los riesgos. Crecimiento externo eventual financiado y dividendos pagados en títulos. Gestión contextualizada.
Epistemología	Simplicidad. Lisibilidad externa <sup>12</sup> . Estandarización. Racionalidad convencional. Mimetismo. Abstracción.	Complejidad. Legitimación interna y externa. Singularidad. Racionalidades múltiples. Originalidad. Contextualización.

Fuente: Martinet & Reynaud (2004).

### **Rasgo: comprensión y expresión de emociones**

*"La incapacidad para ponerse en el lugar del "otro" hace imposible el reconocimiento de los sentimientos de los demás y por ende, es incapaz de desarrollar una relación empática. (APA, 2002). Es físicamente imposible que le importe en alguna forma o circunstancia la situación física o emocional de otros. Esta indiferencia suele ser interpretada por las personas sin autismo como crueldad o indiferencia".*

<sup>12</sup> Es la forma como el sector externo lee la organización y al dirigente.

En el documental *La corporación: instituciones o psicópatas*, se evidencia el grado de apatía con el que las grandes corporaciones abordan las consecuencias sociales de sus externalidades<sup>13</sup>. No les interesa el dolor de las demás personas a quienes afectan negativamente, especialmente cuando existen daños a la calidad del ambiente natural (Achbar et al., 2003). Además, las organizaciones exhiben un lenguaje masculino y rara vez está orientado a proyectar empatía, interés y afecto (Pfeffer & Rose, 1982).

En términos de afectaciones económicas, tampoco es evidente su preocupación cuando la gran corporación se retira de una comunidad, no porque sus operaciones allí no sean rentables, sino porque cree que es posible obtener mayores beneficios en otro lado. No les interesa la suerte de las comunidades que abandonan (Morgan, 1990), ya que a las corporaciones lo único que les interesa es maximizar sus beneficios (Schvarstein, 2006), y como prueba de ello, las grandes multinacionales solo sirven a sus deseos al aprovecharse de la explotación de los recursos naturales en el tercer mundo (Morgan, 1990). Un ejemplo importante lo podemos evidenciar en el documental de las tiendas Walmart y el modo en que sustenta su objetivo estratégico de ofrecer siempre precios bajos al público a un costo social muy alto (Grenwald, 2005). En Walmart, y otras grandes corporaciones, existe una clara tendencia hacia el uso de la tecnología de la información para deshumanizar la interconexión con el cliente y reducir los costos de manejo de las relaciones con el usuario (Albrecht, 1999). Gran parte de estas enormes desigualdades se sustentan en el aumento de la oferta de bienes subvencionados, las ganancias de la acaudalada empresa agrícola estadounidense se obtienen a expensas de los más pobres de los pobres del mundo, como África. Para varios de estos países africanos más pobres solo las pérdidas por este cultivo superan el presupuesto de la ayuda exterior estadounidense para dichos países (Stiglitz, 2008).

Por otra parte, también la visión positivista, matemática e impersonal de la administración se construye cada vez más por fuera de la sensibilidad humana. Conduce a una visión ciega del beneficio y de la rentabilidad que es indiferente al sufrimiento humano, al desempleo, a la miseria, a la contaminación y a otros problemas causados por la lógica maximalista dominante (Aktouf, 2008).

### ***Rasgo: anormal apego y afecto***

*“La patología autista provoca en el individuo muestras de un afecto que no guarda relación con la familiaridad o no de las personas con las que se*

<sup>13</sup> De acuerdo con Milton Friedman, premio Nobel de Economía, una externalidad es el efecto de una transacción realizada entre dos individuos, sobre una tercera parte que no ha consentido ni participado en esa transacción. (Achbar, Abbott & Bakan, 2003).

*relaciona (Villamisar & Polaino-Lorente, 1993) y no logra diferenciación entre los padres y otras personas, incluso entre objetos específicos (Howlin, 1986), lo que corresponde a una afectación de la base de las funciones de conocimiento y afecto, es decir la interacción (Rivière, 1983). Desde el psicoanálisis la relación de los niños con ciertos objetos continúa durante toda su vida o han sido reemplazados por otros objetos que le ayudan al individuo a mantener su identidad".*

En la organización esta identidad suele presentarse como un apego a estructuras, lemas, misiones, y ser protegidas incluso ante el apremio del cambio (Morgan, 1990). Sin embargo, la organización exige al trabajador el sacrificio de las múltiples pruebas de apego, casi exclusivas e incondicionales que la ideología corporativa les exige. Hace que él renuncie a todo, incluso a sí mismo. Pero también se encarga de generar nuevos apegos. Una forma sutil de generar apego son las bonificaciones a los empleados y estos termina defendiéndolas por diferentes medios como la adhesión y la confusión de su ideal personal con el ideal de la organización (Aktouf, 1998). La expresión "hombre de la organización" no es quizá muy afortunada. En todo caso, es la menos mala para denominar a un tipo humano, creación de la actual circunstancia económico-social norteamericana: adaptable, formado académicamente para servir a la organización, tan aislado que vive incluso en lugares apartados de las poblaciones y cuya paz espiritual es el resultado de una rendición ante la organización (Whyte, 1956).

En la organización productiva, el vacío afectivo se creó cuando este se asoció a lo irracional como marco de referencia del factor humano dentro de la organización científica del trabajo OCT. En ese sentido, lo irracional es opuesto a la lógica racional empresarial, la cual era deseable. Se introdujo una afectividad sesgada relacionada con sentimientos de apego, seguridad y filiación y no con los imperativos de su propia naturaleza. La sociología ha demostrado que los hombres parecen producir mejor, si son felices (Aktouf, 1998).

## **Unidad de análisis: aprendizaje**

### ***Rasgo: formación de conceptos***

*"Las personas autistas, con independencia de su nivel intelectual de funcionamiento, parecen presentar específicamente alteraciones en tareas que requieren comprensión del significado. Las personas autistas parece que procesan la información de forma cualitativamente distinta (Hemerlin, 1978) y con ello alteran el proceso normal de percepción de categorías más que de percepciones aisladas (Vygotsky, 1979), evidenciando una*

*alteración del desarrollo de su capacidad intelectual (Villamizar & Polaino-Lorente, 1993)".*

De igual forma, las organizaciones mecánicas tienden a limitar el desarrollo de la capacidad humana, moldeando al hombre como un complemento de los requerimientos de la organización en lugar de estructurarla con su fuerza y potencialidades. Los obreros pierden muchas horas al día en un trabajo que ni valora ni satisface, con lo cual la organización pierde esta contribución inteligente y creativa de muchos de ellos (Morgan, 1990). A nivel colectivo, en los procesos de cierre organizacional, los grupos e integrantes individuales muestran una pérdida en sus capacidades de comprender y actuar respecto de lo nuevo o lo inesperado en el medio circundante. Hay una confusión para distinguir la realidad de las proyecciones irracionales (Etkin, 1993).

### **Rasgo: déficit de aprendizaje**

*"El déficit autista resultaría de una disfunción biológica del Sistema Nervioso Central SNC y de una organización cortical diferente que, funcionalmente, provocaría un déficit en los mecanismos del aprendizaje. (Rivas et al., 2009), lo que genera a menudo dificultades para mantener la atención en tareas o en actividades lúdicas (APA, 2002)".*

Los impedimentos para el aprendizaje en las organizaciones son determinados por Morgan (1980) en aspectos como la estructura y el comportamiento de sus dirigentes: en el primero, la imposición de estructuras fragmentarias de pensamiento sobre sus empleados, estimula a que no piensen por ellos mismos. El principio de "responsabilidad burocrática" que se extiende hasta donde llegan las funciones del trabajador, el premio al éxito y el castigo al error, hace que se oculten posibilidades de aprendizaje (bucle doble) y actúan como mecanismo defensivo como medio de protección y la existencia de vacíos entre lo que se dice y lo que se hace: "teoría de la adopción". En el segundo, los gerentes adoptan un comportamiento de suficiencia frente al problema, cuando en realidad no saben cómo resolverlo.

Pero existen otras barreras al aprendizaje en las organizaciones, como por ejemplo: yo soy mi puesto<sup>14</sup>, el enemigo externo<sup>15</sup>, la ilusión de hacerse cargo<sup>16</sup>, la fijación

<sup>14</sup> Los empleados son leales a la tarea que realizan y se ven como parte de un "sistema", sobre el cual no tienen ninguna influencia y en consecuencia ven sus responsabilidades limitadas por el puesto que ocupan.

<sup>15</sup> Es la propensión del ser humano a culpar a un factor o a una persona externa cuando las cosas salen mal.

<sup>16</sup> Es la ilusión de ser "proactivo" ante una situación difícil, pero no es otra cosa que un antídoto contra la actitud "reactiva", la de esperar a que una situación se salga de control para tomar medidas.

en los hechos<sup>17</sup>, la parábola de la rana hervida<sup>18</sup>, la ilusión de que se aprende con la experiencia y el mito del equipo administrativo<sup>19</sup> (Senge, 1992).

### **Rasgo: imaginación empobrecida**

*"Con base en la teoría de la mente, el individuo con autismo presenta una incapacidad metarrepresentacional que se traduce en una imaginación empobrecida y en una carencia de iniciativa (Leslie, 1987), (Baron-Cohen, 1990), (Scott, Baron-Cohen & Leslie, 1999)".*

Las organizaciones mecanicistas desprecian la iniciativa, animando al trabajador a que obedezca órdenes y permanezca en su lugar y no tenga interés en cambiar o cuestionar lo que se está haciendo (Morgan, 1990). Referente a los pecados de la burocracia a causa de la vigilancia continua, los subordinados dejan de tomar la iniciativa o ser imaginativos y eliminan o distorsionan la información (Perrow, 1998).

Otra consecuencia decisiva de la racionalización y la intelectualización crecientes, sobre las que Weber (1922) hace énfasis cuando asegura: *"Han desencantado al mundo"*. Con los progresos de la ciencia y de la técnica, el hombre deja de creer en los poderes mágicos, en los espíritus y en los demonios, pierde el sentido profético y, sobre todo, el de lo sagrado. No existe nada que sea misterioso e impredecible y que interfiera en el curso de la vida; todo puede ser dominado por la predicción y la racionalidad, algo por lo que nos preocupamos permanentemente (Freund, 2003).

La intensiva planificación irracional es una manera de salir de esta "miseria espiritual" (Aktouf, 1998), en la que los planes vuelven rígido el pensamiento y restan capacidad para ver otras posibilidades (Parra, 2004). No puede inventarse una forma o un estilo propio, sino que debe tratar de cumplir con las expectativas establecidas por la institución, a través de la disciplina (Savater, 1998). La planificación requiere formas de control y aparecen en la escena el modelo de

<sup>17</sup> La preocupación por los hechos domina las deliberaciones empresariales, gracias al condicionamiento que tiene el ser humano de ver la vida como una serie de hechos y creer que para cada uno hay una causa obvia.

<sup>18</sup> Si ponemos una rana en agua hirviendo, inmediatamente ella intenta salir. Pero si ponemos la rana en agua a temperatura ambiente, se queda tranquila. Cuando la temperatura se eleva de 21 a 26 grados centígrados, la rana no hace nada, incluso parece pasarlo bien. A medida que la temperatura aumenta, la rana está cada vez más aturdida, y finalmente no está en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide, la rana se queda allí y hierve. La rana se encuentra más preparada para los cambios repentinos, no para cambios lentos y graduales. Es lo que sucede a muchas empresas e industria, no se dan cuenta en qué momento la participación el mercado es alta, hasta cuando no hay mucho que hacer. Por ejemplo: la industria automotriz norteamericana frente a la japonesa.

<sup>19</sup> Cuando los efectos de un acto son tan lejanos, se pierde la posibilidad de aprender de ellos. En las organizaciones se aprende mejor de la experiencia, pero nunca se experimentan las consecuencias de sus decisiones más importantes.

indicadores: el comportamiento burocrático rígido que disminuye el ritmo de trabajo y por ende la efectividad organizacional (Múnera, 2007)

Anexo 4: Resumen de los aportes de la patología autista a la comprensión de la organización a partir de la unidad de análisis aprendizaje.

## Unidad de análisis: comportamiento

### *Rasgo: autorreferenciación constante*

*"Existe en los individuos con autismo un sistema monódico cerrado o narcisismo primario absoluto (García-Villamizar & Polaino-Lorente, 1999; Kanner, 1943)".*

Pueden identificarse diversas representaciones de narcisismo: desde el dirigente que utiliza la organización para configurar el mundo tal como quiere, hasta las manifestaciones de conductas de esta índole ante los demás.

Dentro de la instrumentalización de la organización se crean mecanismos para favorecer las conductas egocéntricas como las siguientes:

- Se reducen al mínimo las interacciones continuas.
- Se premia la acumulación de recompensas y pluses por parte de los individuos.
- Se potencia la mediación del esfuerzo o aportación individual.
- Se reduce al mínimo el esfuerzo interdependiente a través del diseño de flujo.
- Predomina una preferencia por la estabilidad del liderazgo y una autoridad generalizada.
- Se favorecen jerarquías alargadas.

Este tipo de favorecimientos hacia un orden egocéntrico fue analizado dentro de la teoría económica de la empresa, particularmente en la teoría de la agencia (Cose, 1937; Perrow, 1998).

En el narcisismo, quizá representado con mayor fidelidad, se encuentra el hombre *managerial* con el narcisismo como estructura principal de la personalidad posmoderna. Aparece el hombre "extremo", solo tiene una cita consigo mismo (Aubert & Gaulejac, 1993) a donde lo ha llevado la ideología del liderazgo que ha venido a agregarse recientemente y que deja oír a cada uno, que está dotado de cualidades sobrehumanas, o si no, que es capaz de adquirirlas (Chanlat, 1996). La empresa está sujeta a dos fuerzas: una la empatía y la otra el narcisismo de sus líderes y es ingenuo creer que su motivación es únicamente el servicio. Es posible afirmar que un patrón sin ego, no tiene lugar en una gran empresa (Pinto, 2010) y que el dominio de un narcisista en la organización patológica se caracteriza por

un enlace de fragmentos por parte de una personalidad que, en sí misma, es el resultado de una visión fallida (Sievers, 2008).

Los peligros de la "empresomanía" y del nuevo culto de la empresa son la personalización a ultranza y la asimilación de toda una empresa con su director ejecutivo, propulsado al rango de *vedette*. Los nuevos héroes son los "líderes", olvidando que miles de asalariados contribuyeron al éxito de la empresas (Le-Müel, 1992). De otra parte, la transformación del empresario en administrador resultará en un personaje opaco, un burócrata impersonal y frío, sobre todo, con esa tendencia al gigantismo y a la concentración en empresas de inmenso tamaño que se limitan a desarrollar actividades rutinarias en la explotación del negocio (Schumpeter, 1963).

Para perpetuar el statu quo, también lo hace desde la configuración de la estrategia, donde toda la responsabilidad y el control debe descansar en el estratega, es decir, el directivo sentado en la cúspide de la pirámide organizacional (Mintzberg, Ahlstrand & Lampe, 2008), autorizado por el esquema piramidal en una marcada tendencia hacia la centralización de la autoridad formal y el poder estratégico alrededor de la cúpula y su estado mayor (Etkin & Schvarstein, 1995).

El narcisismo en su relación con los demás integrantes de la organización se fortalece a tal punto que pareciera indispensable un engreído narcisismo de los directivos que hiere la autoestima de los empleados y de quienes ostentan posiciones de poder (Cruz-Cronfly, Aktouf & Carvajal, 2003). El prurito narcisista y la omnipresencia mortifican al trabajador y contribuye a su empobrecimiento moral (Carvajal, 2003).

### **Rasgo: conducta instrumental**

*"Las personas con autismo hacen un uso instrumental del sujeto utilizándolos como objetos<sup>20</sup>, como agentes<sup>21</sup> y como sujetos<sup>22</sup>. (Gomez et al., 1993) De acuerdo con la naturaleza autorreferencial permanente, los individuos autistas asocian un comportamiento utilitarista del otro".*

<sup>20</sup> Uso de personas como objeto: cuando el niño aplica conductas sobre la persona que parecían diseñados para tener eficacia mecánica sobre su cuerpo. Por ejemplo, el niño empuja con toda su fuerza al experimentador en dirección al objeto o intenta trepar por su cuerpo.

<sup>21</sup> Cuando el niño producía acciones gestualizadas, claramente no diseñadas para mover o gatear sobre la persona sin hacer contacto ocular con ella pero dejando espacio para su reacción. Por ejemplo, tirar levemente de la persona en dirección al objetivo o señalar el objeto pero sin hacer contacto visual.

<sup>22</sup> Cuando gestos como los anteriores iban acompañados de al menos una mirada a los ojos de la persona. Esta categorización se hizo para comprobar que los niños autistas presentan déficits en sus capacidades de petición preverbal y en la atención conjunta (usar la mirada para pedir algo) (Gomez, Laá & Philips, 1993).

De acuerdo con Morgan, las organizaciones raramente se establecen como un fin en sí mismas, son instrumentos creados para conseguir unos fines. Esto se refleja en los orígenes de la palabra organización, que se deriva del griego "organon", es decir, instrumento (Morgan, 1990). El *management* de dicho instrumento tiene como fundamentación epistemológica la idea del manejo del otro como recurso (Muñoz, 2002) y en ese sentido enfoca los elementos rotantes sobre un objeto, asignando a cada individuo una tarea (Sheldon, 1985).

Así que es fácil preguntarse, en dicha organización dominada por la pragmática, ¿en nombre de qué los accionistas o la alta dirección de una empresa puede considerar al personal como objetos? (Chennoufi, 2007). Con la automatización del trabajo, la empresa como institución se antepone a la persona, al individuo, quien entonces queda supeditado a correr detrás de lo que la empresa ha realizado como camino a seguir (Savater, 1998), lo que conduce a la cuestión recurrente siempre: la alienación. La total despersonalización del trabajo ha conducido al individuo a actuaciones extremas, aun en contra de su propia integridad y la evaluación individual del desempeño introducida como método en la organización del trabajo desde hace unos quince años ha producido daños psicopatológicos y ha resultado en la aparición de suicidios en el lugar de trabajo (Dejours, 2009).

Más aún, la cosificación del empleado se lleva a extremos expresados irónicamente por Mintzberg en los famosos cinco pasos sencillos para destruir una cultura rica<sup>25</sup>: cuarto paso: "Sea siempre objetivo, lo cual significa tratar a la gente como objetos (en particular, contrate y despida empleados así como compra maquinas, todo es una cartera), (Mintzberg et al., 2008).

Otro ejemplo de la cosificación es el fetichismo en las organizaciones, donde los integrantes se someten a sus objetos, a ellos se encarna, y los reconocen a condición de llegar a poseerlos. Se refuerza esto con el uso de palabras crudas, sin sentido, tales como competitividad, adaptación, desempeño, supervivencia. Se habla de ellos como si fueran cosas en sí mismas, con vida propia, objetos por lograr (Morgan, 1990), y el empleado no tiene otra alternativa que contribuir a su propia cosificación comportándose y haciéndose tratar como objeto (Aktouf, 2003).

<sup>25</sup> Los pasos completos son: Paso 1: administre lo fundamental (como si ganara dinero administrándolo). Paso 2: trace un plan para cada medida: nada de espontaneidad, nada de aprendizaje. Paso 3: rote los manager para asegurarse de que nunca lleguen a saber nada a fondo, salvo dirigir (y propine un puntapié al manager de arriba... es mejor a manejar una cartera que un verdadero negocio). Paso 4: sea siempre objetivo, lo cual significa tratar a la gente como objetos (en particular, contrate y despida empleados así como compra y vende máquinas... todo es una "cartera"). Paso 5: hágalo todo en cinco sencillos pasos.

A manera de ejemplo y con respecto a la gestión de la calidad, el control de la calidad o la teoría de la calidad, el tema no es la validez de las herramientas que propone, sino de qué manera son vividas por la gente que las implementa y sobre las cuales se aplican. Si esas personas son tratadas como sujetos, que pueden dar su opinión y modificar las herramientas, no es lo mismo que si se las trata como cosas, que son objetos de aplicación de un procedimiento concebido por consultoras de organización, procedimientos que se aplican en la gestión del conjunto de la organización y que ponen a los individuos en una lógica de instrumentalización y no en una posición de sujetos, capaces de desarrollar su propia reflexividad sobre el funcionamiento de su organización (Gaulejac, 2008). Por último, las organizaciones son objeto y sujeto en su relación con la sociedad. También los individuos son agentes, en la medida que actúan en cumplimiento de su rol (Schvarstein, 2006).

Sin embargo, Follett, cuando se refiere a los fundamentos psicológicos de la organización empresarial, establece que la conducta es una relación no del "sujeto" ni del "objeto" como tales, sino de dos actividades. Hablando del proceso de la conducta, se tiene que dejar de usar la expresión actuar "sobre" (el sujeto actúa sobre el objeto o el objeto actúa sobre el sujeto), (Graham, 1997). En la administración esta afirmación pareciera carecer de sentido, dado el orden y el statu quo subyacente en toda organización.

#### ***Rasgo: preocupación por los patrones y las rutinas***

*"Uno de los rasgos característicos de los individuos con autismo es la reiteración y la preocupación absorbente por uno o más patrones estereotipados y restrictivos en intensidad y objetivo (APA, 2002) y una excesiva adhesión aparentemente inflexible a rutinas o rituales específicos no funcionales e hiperactividad (Rutter, 1978; Zandt et al., 2007)".*

Frederick W. Taylor, el padre de la organización del trabajo en el taller, tenía comportamientos de carácter compulsivo obsesivo. Se le describe como un hombre paradójico, ambiguo, puntilloso y calculador hasta el punto de medir pulgada a pulgada el rectángulo que servía de terreno de juego de *rounders* (especie de beisbol) y a obligar a sus compañeros a definir reglas extremadamente estrictas, lo que incomodaba a sus amigos y lo hacía bizarro y excéntrico a los ojos de ellos (Aktouf, 1998).

Con este tipo de personalidad es lógico pensar que a su comportamiento autista se le debe la construcción de la teoría dominante en organización hasta el momento. La vida de Taylor es un ejemplo de cómo las preocupaciones

inconscientes pueden tener efecto sobre la organización. Su personalidad perturbada y neurótica hizo posible el desarrollo de la "teoría científica" en su deseo por controlar el mundo que, ante todo, era un deseo de controlarse a sí mismo (Morgan, 1990). También representa muchos de los rasgos de personalidad del líder: autosuficiencia, obsesión por el orden y el tiempo, las cifras, el control, lo escrito, la previsibilidad compulsiva. Taylor es un buen caso de neurosis anal compulsiva (Aktouf, 2003) y su comportamiento como líder deja una impronta en la organización, susceptible de convertirse en cultura organizacional.

En su propuesta de caracterización de las organizaciones neuróticas De Vries y Miller(1993) señalan el componente patológico compulsivo que se evidencia por clima de sumisión basado en el miedo a la improvisación, comportamientos rígidos y ritualistas muy característicos de toda retórica oficial racional; por eso hay que formalizar todo lo irracional, hay que transformarlo en racional. Si se es responsable de un grupo, se espera que tenga reacciones estereotipadas, reacciones acordes con el sistema (Aubert & Gaulejac, 1993). El sistema envuelve con muchas actividades a los dirigentes y son personas que no tienen un minuto para reflexionar, que son demenciales, hiperactivos, que no leen y que no escriben, o lo hacen verdaderamente muy poco (Mintzberg, 1975).

Uno de los efectos de la burocracia en la sociedad humana es que tiene el potencial suficiente para rutinizar y mecanizar todos los aspectos de la vida humana, erosionando el espíritu y la capacidad de la acción espontánea del ser humano (Chuang-Tzu, citado en Morgan, 1990).

Hay muchos estudios de caso en los que se ilustra la parafernalia del ritualismo empresarial, en los cuales, y bajo la gravedad de juramento, los miembros de una organización se comprometen a mejorar aspectos de su vida y oran en rituales de real eficacia, mediante el recurso a los símbolos, juramentos y prácticas hoy reconocidas como de "control mental" (López, 2005). El exceso de formalización, las rutinas y los procedimientos y el énfasis en las jerarquías tienen efectos disfuncionales y enfermizos, contrarios a los buscados: llevan a la pérdida de motivación y, por consiguiente, a la alienación de los integrantes (Etkin, 1993).

A pesar de los efectos negativos, pareciera imposible que la institución se organice para cumplir su misión y es indiscutible que esta tenga rutinas organizacionales a nivel intraorganizacional. A nivel interorganizacional debe contar con normas legítimas (Pesqueux, 2008), pese a las contradicciones con las que se enfrenta el analista en la organización, "los instrumentos y técnicas que se usan para el análisis organizacional privilegian la búsqueda del orden y la racionalidad en el funcionamiento del sistema y por ello la organización tiende a trivializar el sistema

en entradas y salidas". Es decir, reduce la variedad para poder operar el sistema bajo conductas previsible y estables (Etkin & Schvarstein, 1995).

Se reduce tanto el sistema, que en la producción en masa se rutiniza la producción, así como la serie de movimientos y micromovimientos por segundo para su elaboración, donde la mecanización toma el mando, asegurando instrumentos para su cumplimiento estricto, como por ejemplo, las rutinas de atención al cliente de Mc Donalds (Morgan, 1990). En esta rutina se orienta al empleado en aspectos tan detallados como por ejemplo, mirar el cliente, dar las gracias y sonreír "espontáneamente", claro.

### **Rasgo: resistencia al cambio**

*"Para la estabilidad del individuo con autismo, y muy ligado a las rutinas, se encuentra la invarianza del ambiente. (Riviere et al., 1998; Rutter, 1978; Wing, 1982; Zandt et al., 2007)"*

Según evidencias de los laboratorios de psicología cognoscitiva, la articulación de una estrategia –el solo hecho de que alguien hable sobre lo que piensa hacer de cualquier modo- produce un encierro, que, a su vez, genera resistencia a los cambios posteriores (Kiesler, 1971) e incluso de forma obsesiva, mantiene un estrecho control personal sobre la aplicación (Mintzberg et al., 2008). Al parecer, el origen de la historia está en la dialéctica entre la relación del amo y el esclavo y está en manos del esclavo cambiar el orden de dicha relación, ya que el amo está tan regocijado en su condición que está inhabilitado para hacerlo (Hegel, 1985). Por lo tanto, es deber del subordinado hacer estas transformaciones en pos de su libertad (Carvajal, 2003; Proudhon, 1932).

Igualmente, los cambios de circunstancias requieren diversos tipos de acciones y respuestas. Pero la organización mecanicista cae en una especie de "segmentarismo" que Moss-Kanter ha mostrado como una de las plagas de la moderna corporación. La compartimentación creada por las divisiones mecanicistas entre diferentes niveles jerárquicos, funciones, roles y personas, tiende a crear barreras y escollos. Para ella, uno de los obstáculos para el cambio, y los desarrolla ampliamente en su concepto de "masa crítica" en la moderna corporación, son los estereotipos con los que la mujer directiva es calificada (Moss-Kanter, 1977).

### **Rasgo: respuestas emocionales anómalas**

*"El individuo con autismo no expresa sus emociones con arreglo a las situaciones en las que se encuentra. (García-Villamizar & Polaino-Lorente,*

1993; Villamisar & Polaino-Lorente, 1993; Wing, 1982)".

El dirigente asume conductas evasivas en los estilos de dirección del empresario: ignora los conflictos y espera que se resuelvan; pone los problemas bajo observación o los guarda; invoca procedimientos lentos para sofocar los conflictos; usa la discreción para evitar la confrontación; y apela a las reglas burocráticas como fuente de solución de conflictos (Thomas, 1977).

Las respuestas equivocadas o disonantes de la organización hacia los estímulos pueden obedecer a una incorrecta interpretación del significado respecto al significante. Una situación puede ser percibida de una forma y en esa medida ofrece una "respuesta" que puede no estar acorde con la circunstancia específica en la que la situación se presenta

### **Rasgo: evitación de contacto físico**

*"Las personas con autismo presentan un nivel de contacto físico pasivo, no miran a la cara del otro, (Sarria & Riviere, 1986), viven casi siempre en un estado de continuo aislamiento y el lema de su vida es la distancia de los demás (Tinbergen & Tinbergen, 1987).*

Pfeffer (2000), en su análisis de los modelos de comportamiento de la organización, específicamente en referencia al modelo social, afirma que los modelos económicos excluyen el contexto social o las relaciones sociales casi por completo, excepto de manera tangencial o indirecta. Por otra parte, Pagés (citado en Aubert & Gaulejac, 1993) denomina la empresa como un sistema donde existe un proceso inhibitorio de los intercambios corporales y emocionales entre dominantes y dominados. Estos se canalizan a través de la sublimación en pos de los intereses de la empresa, que tiene en la excelencia uno de sus fundamentos. La empresa es como un mundo completo y aislado de la sociedad. Desde su nacimiento, la empresa siempre fue considerada como algo aislado, sociológicamente desubicada, implícitamente considerada como un lugar neutro, insertada en un lugar igualmente neutro. La noción de entorno sigue siendo una noción dada, no definida de forma operativa y tan vacía de significado como el de estructura (Aktouf, 1998).

El *management*, como conjunto de conocimientos científico-técnicos aplicados sistemáticamente a la gran corporación (Martínez, 2005), debe considerar todos los aspectos de la vida industrial en su conjunto, pues ignora el panorama entero de la vida social del que la industria es una parte inherente. La industria ha tenido una visión estrecha de sí misma. La relación entre la producción industrial y la

vida social ordinaria de la comunidad ha sido oscurecida por años de cómoda complacencia y respetabilidad moral (Sheldon, 1985).

Este aislamiento deliberado ha sido fortalecido por la tendencia neoliberal de la organización a tal punto que las organizaciones estatales se ocupan de los negocios del Estado, de la misma manera en que se administra una empresa, o sea, dando mucha más importancia a las dimensiones económicas que a los aspectos sociales y políticos (Arcand, Muñoz, Facal & Dupuis, 2010). El discurso del capitalismo es una variante del discurso del amo, en el cual el lazo social no está dirigido por los ideales, sino que en su lugar lo que lo comanda son los objetos de consumo. Y no con el otro, prescribiendo los estilos de vida contemporáneos (Vélez, 2008). El capital es considerado como un don que debe asegurar el bien absoluto, el administrador tiene la tendencia a comportarse de manera patológica y desconectada de la realidad. Se constata todos los días cuando el patrón tiene que despedir miles de trabajadores pretendiendo que estos cortes van a hacer bien a la sociedad y a hacer evolucionar la economía (Aktouf, 2008).

#### ***Rasgo: alteración de las funciones ejecutivas***

*"Las funciones ejecutivas abarcan una serie de procesos cognitivos, entre los que destacan la anticipación, elección de objetivos, planificación, selección de la conducta, autorregulación, automonitorización y uso de feedback (Sohlberg & Mateer, 1989). El autismo es un trastorno neurológico común y muy a menudo debilitante, cuyos principales rasgos de comportamiento se cree que están arraigados en procesos neurocognitivos perturbados, incluidos especialmente "la función ejecutiva (Baron-Cohen et al., 2008; Pellicano, 2012; Ustároz & Lario, 2008)".*

Las organizaciones empresariales consideradas exitosas construyen detallados planes para alcanzar posiciones de ventaja frente a sus competidores. Sin embargo, en la organización no existe una relación automática entre la decisión de los directivos y lo finalmente realizado. Aun cuando existe un programa, lo irracional aparece en el momento de pasar a la acción en las organizaciones (Etkin, 1993). Esta disyuntiva es igualmente referida por Edelman (1985), cuando afirma que no es raro dar la retórica por un lado y la decisión por el otro, cuando de difundir las satisfacciones simbólicas se trata.

Uno de los instrumentos favoritos de las grandes corporaciones es la planeación estratégica, la cual es definida por cierto humorista como: *preocuparse por el mejor método de obtener un resultado accidental*. El 87 % de una muestra de

dirigentes se declaró decepcionado y descontento con su sistemas de planeación (Gray, 1986). El papel de estrategia del *homo administrativus* es enceguecido y condenado a la estrategia de los pequeños pasos, a los tanteos perpetuos, y la búsqueda general de la eficacia parece sin salida (Déry, 2004).

Algunos autores como Mintzberg (1973), Galbraith (1967), Peters y Chanlat, citados en Aktouf (1998), describen algunas de las críticas al modo de planeación estratégica:

- Se planifica en detrimento de la reflexión y del hemisferio cerebral derecho, donde se centra la síntesis del pensamiento global e intuitivo.
- El exceso de planificación es un obstáculo a la flexibilidad y a la capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes.
- Esta práctica puede conducir hacia la cuasiparálisis porque contribuye a aquello en que la "administración científica" avasalla a la acción.

Mintzberg ha sido uno de los investigadores del oficio del directivo y ha encontrado que en muchas organizaciones ellos dicen haber realizado cierto tipo de estrategia cuando en realidad sus palabras no coinciden en lo más mínimo con la definición del término, ya que lo realizado no tuvo nada que ver con lo que se habían propuesto y que son pocas o ninguna las estrategias puramente premeditadas por la organización (Mintzberg et al., 2008). Aquella imagen del dirigente que se dedica sistemáticamente y científicamente a planear, organizar, dirigir y controlar PODC, está lejos de corresponder a lo que sucede en la realidad (Mintzberg, 1975).

Según Shapero (1977), solo del cinco al diez por ciento pretende trabajar científicamente o según los principios del PODC. Incluso este porcentaje de administradores admitió que mintió al pretenderlo (Mintzberg, citado en Aktouf, 1998). Para la muestra, de acuerdo con Cita Business Week: escrita por Amar Bhide "... pocas de las estrategias supuestamente brillantes ideadas por los planificadores fueron aplicadas con éxito"; el 41 % de los empresarios no tenía ningún plan en absoluto; el 26 % solo tenía planes rudimentarios (Mintzberg et al., 2008), lo cual indica que el gerente, en particular el de las altas direcciones, no obra en absoluto como un planificador racional sistemático; es solamente oportunista, a menudo descuidado, irreflexivo e improvisador. Así, Wrapp (1967) describe que nada está más lejos de la realidad de gerente, que el hecho de:

- Poseer un conocimiento completo de lo que ocurre en su organización.

- Ocupar el día elaborando políticas y formulando objetivos.
- Tener como actividad principal el concebir planes a largo plazo.
- Meditar sobre el rol de su organización en la sociedad.

Así las cosas, el eunuco de un harén es el prototipo del profesional moderno. Puede encargársele de cualquier cosa, excepto de lo que realmente importa: la utilización que de la organización hacen sus amos (Perrow, 1998).

**Rasgo: ceguera mental**

*“La ceguera mental es el abismo que existe entre las personas con autismo y el acceso natural a las mentes de los demás. Este déficit consiste en la incapacidad que muestran para tener una Teoría de la Mente, es decir, una incapacidad para predecir y explicar la conducta de otros seres humanos en términos de su estado mental (Baron-Cohen, 1990; Frith, 1993), (Barbolla & Garcia, 1993; Leslie, 1987; Prior et al., 1990), (Baron-Cohen et al., 1985; Hobson, 1995)”.*

La incompetencia del dirigente para ponerse en el lugar del otro, cualquiera sea la posición que ocupe y el oficio que desempeña, es reiterativa en la literatura organizacional, especialmente la construida a partir del paradigma del humanismo radical. Un elemento de dicha separación es el trato inhumano que contribuye a agrandar la distancia, ratifica la diferencia entre el “yo” y el “ellos”, disparando un dispositivo defensivo-agresivo por parte de quien se siente amenazado por la diferencia. El “nosotros” solo son el propietario y su equipo gerencial. “Ellos” son la base de la pirámide organizacional (Cruz-Kronfly, 2003) y en las instituciones cerradas los directivos creen que tienen el derecho de constituir una moral propia. Es lo que se denomina la “falsa creencia ilustrada” (Sloterdijk, citado en Etkin, 1993).

Como ejemplo de esta “ceguera de la mente”, Morgan muestra el caso de la invasión a Cuba, en Bahía Cochinos y el de la industria automotriz estadounidense frente a la japonesa, como ilustrativos de lo lejos que se puede llegar en los negocios cuando no se tienen en cuenta la estructuras ocultas y la dinámica de la mente humana (Morgan, 1990). La industria y la sociedad en general han sido ciegas en su construcción en consecuencia con la gran complejidad de lo humano (Mayo, 1945). Esta situación ejemplifica una disfunción de segundo orden: no ver que no vemos, no saber que no sabemos y que uno debe comprender lo que ve, o de lo

contrario no lo ve (Von Foerster, 1994). Las anteriores frases parecieran ser el retruécano con el cual se toman las decisiones en el Fondo Monetario Internacional evidenciando fallas graves, casi imperdonables, que revelan su propia ceguera y su equivocada visión del mundo (Aktouf, 2001a).

### **Rasgo: escasa coherencia central**

*"La estructura de pensamiento de las personas con autismo, está centrada en los detalles y la integración de cada detalle para construir una idea general, constituye en ellas un gran esfuerzo, porque implica la decodificación racional de cada elemento que compone un objeto o una situación. Las dificultades para integrar la información es un estilo cognitivo caracterizado por la tendencia al procesamiento local o de detalles y la dificultad para elaborar representaciones significativas globales a niveles tanto perceptivos como cognitivos. Esta dificultad se soporta en la teoría de la mente, vista anteriormente (Jolliffe & Baron-Cohen, 1999; Peeters, 2001; Rivière, 1983; Shah & Frith, 1993)".*

Existe en las organizaciones una gran cantidad de información centrada en procesos y procedimientos minuciosos. Los datos son secuencias de hechos en bruto que representan eventos que ocurren en las organizaciones o en su entorno. Para que estos se vuelvan significativos para estas, es necesario organizarlos e interpretarlos de manera coherente y útil para los seres humanos. Esto requiere de un gran esfuerzo en términos logísticos y tecnológicos soportados a través de los sistemas de información (Laudon & Laudon, 2008).

Anexo 5: Resumen de los aportes de la patología autista a la comprensión de la organización a partir de la unidad de análisis comportamiento.

Hasta aquí, la construcción de la comparación se ha basado en la teoría que distintos autores han propuesto de la organización, en su gran mayoría dentro del enfoque epistemológico del humanismo radical y los que no, seleccionando aquellos aportes que son susceptibles de convertirse en objeto de crítica desde este paradigma.

Una vez superada la etapa de comparación entre los rasgos que integran la patología autista y la forma como se explicitan en la organización, puede afirmarse que, evidentemente, existe una gran variedad de situaciones dentro de cierto tipo de organizaciones empresariales susceptibles de ser catalogadas como características del comportamiento autista. La revisión teórica realizada permite soportar una fuerte relación entre autismo y organización y son variadas las formas en las que

cada rasgo de cada característica disfuncional se presenta. Esta relación es tan estrecha que bien pueden trasladarse elementos para el diagnóstico del autismo en las personas al diagnóstico del autismo en dichas organizaciones, tal y como se presenta en la última parte de este trabajo.

Es importante señalar que existen dos referentes a los cuales se les aplicaría dicho comportamiento: el primero a la organización, entendida como la persona jurídica en nombre de la cual el conjunto de individuos actúa como un todo, única y diferenciable; el segundo, al individuo que integra la organización, representado en aquella persona que ocupa un cargo o desempeña un papel definido dentro de ella.

## **Cuarta parte**

### **Propuesta de un marco de análisis para la determinación de la patología autista en la organización**

De acuerdo con la estructura de análisis, es decir, la clasificación de variables y la identificación de rasgos dentro de cada una, se propone una serie de herramientas que permiten identificar esta patología en las organizaciones. Sin romper la metáfora, esta propuesta de herramienta está basada en los instrumentos que usualmente se utilizan para el diagnóstico del autismo en las personas.

Cabe señalar que este aparte no es un producto terminado. Solo es una aproximación a lo que en el futuro se convertirá en un objeto de prueba y ajuste en investigaciones de campo, acerca de la presencia de esta patología en la organización. El marco de evaluación es claramente de carácter cualitativo, donde la evidencia de la mayoría de los rasgos, darán cuenta de la sintomatología autista de la organización.

### **Aclaraciones a la observación de la patología autista en la organización**

Antes de avanzar en la presentación de los instrumentos ajustados para la identificación de la patología autista en la organización, es conveniente que el lector observe las siguientes aclaraciones que precisan tanto en las posibilidades metodológicas como en el campo en el que es posible aplicar la investigación.

#### **En cuanto a la metodología**

Es pertinente señalar que la investigación realizada hasta ahora sobre el autismo ha sido desarrollada con la rigurosidad del método científico positivista. Al extrapolar este conocimiento a la organización, especialmente en las herramientas

señaladas anteriormente, es necesario alejarse un poco del rigor positivista, ya que se trata de evaluar una condición humana particular en un organismo social complejo. Es aquí, precisamente, donde Aktouf considera un distanciamiento del método científico clásico cuando de investigación de la realidad social se trata, al cuestionar si es compatible el método de investigación de las ciencias de la naturaleza con las ciencias sociales o cuando cuestiona si es exterior el observador a lo que observa (Aktouf, 2001b).

En este sentido, no es posible observar una realidad social sin que el mismo hombre participe en su contexto, por ello, tal y como afirma Gustorf (1990), las ciencias humanas son ciencias ambiguas, puesto que el hombre, que es a la vez objeto y sujeto, no puede ponerse él mismo entre paréntesis para considerar una realidad independiente. En otras palabras, la realidad social debe ser estudiada por quien la construye, por quien a su vez es parte de ella, tan inseparable como lo que representa la afirmación de Ulinás (2002): el yo es un estado funcional del cerebro y la mente es codimensional<sup>24</sup> con este, y lo ocupa todo, por ello es inevitable utilizar la mente para comprender el cerebro. *Es necesario, entonces, comprender al hombre para comprender la organización, porque él lo ocupa todo en esa organización.*

En este escenario, y siguiendo el cuestionamiento metodológico de Aktouf (2001b), es posible obviar toda clase de tratamientos matemáticos para estudiar las instituciones socioeconómicas y examinar lo que en ellas se sucede de manera válida y más adecuada. Es este el planteamiento metodológico propuesto para continuar en el ejercicio iniciado con esta tesis.

## En cuanto al objeto de observación

Para abordar el objeto de análisis de este planteamiento, partimos de una de las definiciones de organización, especialmente las construidas desde las personas, elaborada por Simon (1978):

La organización significa un sistema complejo de comunicaciones y otras relaciones dentro de un grupo de seres humanos. Este diseño proporciona a cada miembro una gran parte de información de los supuestos objetivos y actitudes que entran en sus decisiones y también una serie de expectativas fijas y comprensibles de lo que los demás miembros están haciendo o de cómo reaccionaran ante lo que diga o haga.

<sup>24</sup> Codimensión es un concepto relativo: solo se define por un objeto dentro de otro. No hay "codimensión de un espacio vectorial (de forma aislada)", solo la codimensión de un subespacio vectorial (Hazewinkel, 2001).

De otra parte, para Muzafer Sherif y Carolyn W. Sherif, (citados por Illera, 1982), la organización es una red interdependiente de roles y estatus jerárquicos, que define las expectativas recíprocas y relaciones de poder de los miembros de una unidad social (pequeña o grande) orientada normativamente.

Ambas definiciones toman como fundamento de la organización a los miembros y sus relaciones y establecen que el funcionamiento de una organización puede observarse analizando la forma en que la conducta de sus empleados influye en la organización. Es en este sentido, que se considera la construcción del presente trabajo, al centrarse la observación en la base de la existencia misma de las organizaciones: *la persona en su comportamiento y, posteriormente, en sus relaciones con los otros.*

Si bien el título del presente trabajo está orientado hacia la identificación de la patología autista en la organización, el cuerpo del mismo refiere con especial inclinación hacia las representaciones del comportamiento autista en los individuos que integran las organizaciones. Puede parecerle al lector un sesgo hacia el examen autista del dirigente, dado que la mayor parte de las referencias así lo expresan. Sin embargo, el comportamiento de la organización es la expresión directa de un conjunto de actitudes, voluntades, valores y representaciones de los individuos que la integran y a su vez le dan identidad. Puede decirse que el comportamiento de las organizaciones recibe el *sello* de quienes la integran, que posee la impronta única e irrepetible de los humanos que la construyen y le dan vida. Así que resultaría natural empezar por abordar el comportamiento autista de los individuos que tienen bajo su responsabilidad la entidad social.

Un segundo campo de análisis para determinar la condición autista de la organización es analizarla como un todo. Las actuaciones de este cuerpo social deberán analizarse en términos de su comportamiento en distintos campos de su entorno y someterse al examen de los instrumentos que con este propósito se perfeccionen a medida que futuras investigaciones se construyan sobre este tema.

Por último, es necesario aclarar que el objetivo fundamental de este trabajo es, digámoslo en metáfora por supuesto, sembrar la idea en los investigadores de las ciencias de la gestión, que es posible hablar de autismo organizacional.

## Los instrumentos

Para comenzar, se partirá de una presentación general de las herramientas usadas comúnmente en la medicina para la detección del autismo. Estas herramientas se caracterizan por su aplicación progresiva, es decir, se aplica la primera para detectar

el autismo en niños de hasta tres años y si hay alguna sospecha de esta situación, se aplica la segunda, etc.

En la tabla siguiente se muestra cada una de estas herramientas, los autores y una breve descripción de su objetivo.

**Tabla 4.** Algunos instrumentos aplicados en el diagnóstico del autismo

Nombre del instrumento	Objetivo	Características	Modo de aplicación
<b>M_CHAT</b>  Modified Checklist for Autism Toddlers (Lista modificada de autismo en niños pequeños) (Robins, Fein, Barton & Green, 2001)	Detectar tres habilidades específicas en la primera infancia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de juego simbólico</li> <li>• Seguimiento de mirada</li> <li>• Uso de protocolos declarativos</li> </ul>	La ausencia o alteración de estas tres conductas implica la posible existencia de un trastorno generalizado del desarrollo. Se aplica a niños entre 16 y 30 meses (Bridgemohan, 2008)	Entrevista a padres.
<b>ADI-R</b>  Autism Diagnostic Interview Revised  (Entrevista para diagnóstico del autismo revisada)  (Rutter, LeCouteur & Lord, 1994)	Explorar tres grandes áreas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenguaje/comunicación.</li> <li>• Interacciones sociales Recíprocas.</li> <li>• Conductas e intereses restringidos, repetitivos y estereotipados.</li> </ul>	Es una entrevista clínica que permite una evaluación profunda de sujetos con sospechas de autismo o algún trastorno del espectro autista (Bailey, Luther, Bolton, LeCouteur & Harding). La información recogida se codifica y se traslada a unos algoritmos que orientan el diagnóstico y la evaluación de la situación actual. Se aplica a niños mayores de dos años	Entrevista semiestructurada
<b>ADOS</b>  Autism Diagnostic Observation Schedule.  (Escala de observación para el diagnóstico del autismo)  (DiLavore, Lord & Rutter, 1995)	Explorar áreas claves para la determinación de trastornos en <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Interacción social</li> <li>• Juego</li> <li>• Uso imaginativo de materiales</li> </ul>	Consta de un conjunto de actividades, que proporcionan contextos estandarizados, donde el evaluador puede observar o no la presencia de ciertos comportamientos sociales y de la comunicación relevante para el diagnóstico del autismo. Estructurado en cuatro módulos, cada sujeto es evaluado sólo con el módulo adecuado a su edad y nivel de comunicación verbal. El ADOS se puede aplicar a sujetos de muy diferentes edades (desde niños a adultos), niveles de desarrollo y comunicación verbal (desde aquellos sin habla a aquellos con un habla fluida).	Observación directa. Se divide en módulos y se aplica cada uno de acuerdo con la edad de la persona con sospecha de autismo.

Tabla 4. Algunos instrumentos aplicados en el diagnóstico del autismo

Nombre del instrumento	Objetivo	Características	Modo de aplicación
<b>ASQ</b> Autism Screening Questionnaire  (Cuestionario de comunicación social)  (Rutter, Bailey & Lord, 2005)	Detecta problemas de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción social.</li> <li>• Dificultades de comunicación.</li> <li>• Conducta restringida, repetitiva y estereotipada.</li> </ul>		Observación directa y recolección de información del pasado de la persona por evaluar.
<b>PEP - 3</b>  Psycho educational Profile- Third Edition (Perfil psicoeducativo Tercera edición)  (Schopler, Lansing, Reichler & Marcus, 2005)	Evaluar las habilidades y las conductas de los niños con autismo y discapacidad de comunicación en edades de 6 meses a 7 años.	Muestra gráficamente las discrepancias en el desarrollo individual del niño, las habilidades emergentes y las características conductuales autistas.  Esta prueba satisface la necesidad de una herramienta de evaluación para asistir en el desarrollo del programa educativo de niños pequeños (3 a 5) con discapacidad y es particularmente útil para el diseño de planes individuales de educación (PIE) en niños mayores.	Observación directa.
<b>CARS2</b>  Childhood Autism Rating Scale, Second Edition (Schopler, Van_Bourgondien, Wellman & Love, 2010)	Detectar la gravedad de la patología usando la escala de Likert.	Se usa en niños pequeños, tanto como pesquisa como para clasificación, de acuerdo con una ponderación cuantitativa estandarizada.	Observación directa.

Fuente: los autores a partir de DiLavore et al. (1995); Robins et al. (2001); Rutter et al. (2005); Rutter et al. (1994); Schopler et al. (2005, 2010).

Es necesario aclarar que existe una gran cantidad de métodos para determinar la presencia del autismo y que las herramientas aquí relacionadas han sido seleccionadas en virtud de que la mayor parte de sus variables y rasgos son susceptibles de ser hallados también en la organización, ya que analizan actitudes y comportamientos en los individuos para determinar el diagnóstico autista o de espectro autista.

A continuación se hace una extrapolación<sup>25</sup> de las variables utilizadas en las herramientas para la determinación del autismo en los individuos, hacia el comportamiento de la organización como ente y hacia el comportamiento y las actitudes de sus dirigentes. Esta extrapolación fue construida a partir de la similitud de actitudes. De acuerdo con McConnell (1968), una actitud es una forma de pensar, sentir o comportarse, respecto a una idea, una persona o un objeto. Hemos seleccionado este autor dado que, al igual que en el autismo, en su definición involucra aspectos cognitivos, afectivos y de comportamiento, los mismos involucrados en la patología examinada.

Algunos de los instrumentos usados para la determinación esta patología usan la escala Likert, dado que se centra precisamente en actitudes. En esta escala todos los ítems miden con la misma intensidad la actitud que se desea medir y es el encuestado el que le da la puntuación, generalmente de uno a cinco, en función de su actitud frente a la posición que el ítem le sugiere, siguiendo el siguiente orden: totalmente en desacuerdo (TD), en desacuerdo (ED), indiferente (I), de acuerdo (DA) y totalmente de acuerdo (TA), (Likert, 1974). Otros instrumentos utilizan una calificación acumulativa de uno a cinco a juicio del observador, siendo uno una representación de levedad y cinco de gravedad de un comportamiento o una actitud. Por último, algunos instrumentos solo usan una escala de valoración excluyente de respuesta única: sí o no.

A continuación se presenta la versión propuesta para la identificación de la patología en las organizaciones. Cabe señalar que estas pruebas generalmente se aplican en un orden específico: la encuesta M-Chat se utiliza como un cuestionario a padres, como un sondeo general para determinar la probabilidad de que el niño pueda encontrarse dentro del espectro autista. Si la probabilidad es alta, se pasa a las pruebas ADIR, ADOS y ASQ, para precisar en cuál variable se concentra la patología. Los demás instrumentos PEP-3 y CARS2, se usan para determinar la gravedad de las mismas y detectar particularidades en cada persona analizada.

## **1. EL M\_CHAT: Modified Checklist for Autism Toddlers**

Consiste en una serie de preguntas, muy generales, aplicada a padres o cuidadores para identificar posibilidades de presencia de autismo en los niños pequeños. Su objetivo básico es descartar o reafirmar la sospecha de que el niño pueda encontrarse dentro del espectro. Cuando las respuestas son mayoría afirmativas,

<sup>25</sup> Según la RAE, la extrapolación consiste en aplicar conclusiones obtenidas en un campo a otro.

se procede a aplicar otro instrumento. Para la organización, este puede convertirse también en un medio para validar un examen más profundo ante este primer barrido donde la mayoría de preguntas resulten positivas. Para el caso de las organizaciones, este cuestionario sería aplicado a directores generales o gestores.

Tabla 5. Extrapolación M-Chat a la organización

Variable	Sí	No
¿La organización promueve espacios para el disfrute del trabajo o fuera de este?		
¿Se interesa la organización por mantener relaciones con sus pares?		
¿La organización se expone a situaciones altamente riesgosas para su estabilidad en cualquier ámbito?		
¿Existen situaciones promovidas por la organización que inviten al disfrute y al goce de manera colectiva o individual?		
¿Tiene la organización alguna expresión de consideración en relación con el trato hacia a sus colaboradores?		
¿La organización indica explícitamente lo que espera de sus colaboradores?		
¿La organización permite que los colaboradores utilicen las herramientas disponibles de manera adecuada dándoles el uso para el que fueron diseñadas?		
¿La organización ha puesto en evidencia actos a modo de ejemplo?		
¿La organización registra o trata situaciones que generalmente permanecen ocultas?		
¿La organización guarda identidad entre su misión y sus actuaciones?		
¿La organización tiene la capacidad de genera una visión compartida?		
¿La organización tiene un ritmo de crecimiento considerado como el esperado o normal dentro del sector o la industria?		
¿Existe armonía entre los propósitos de la organización y el trabajo que realizan sus colaboradores?		
¿La organización presenta, en su conjunto, conductas extrañas o alejadas totalmente de lo que se espera de ella?		
¿La organización intenta atraer la atención permanentemente de sus colaboradores?		
¿La organización responde por actos generados (a terceros) de manera espontánea?		
¿Mantiene la organización formas de comunicación con los clientes y público en general?		
¿Es coherente el comportamiento de la organización con los planes y programas previstos por ella?		
¿La organización usa formas para comprobar las reacciones de sus colaboradores ante órdenes específicas?		

Fuente: adaptado para determinar la probabilidad del autismo en la organización de Robins et al., (2001).

## 2. ADI-R Autism Diagnostic Interview Revised

El siguiente instrumento es el ADI-R, se realiza cuando el resultado de la prueba anterior ofrece más de la mitad de respuestas positivas. Los procedimientos indicados para aplicar este instrumento en forma de entrevista están muy estandarizados, para garantizar que el informador pueda proporcionar descripciones sistemáticas y detalladas de la conducta de la persona evaluada.

Para el caso de las organizaciones, se pretende establecer con detalle actitudes, tanto de la organización (en su papel de persona jurídica), como de los dirigentes dentro de ella, en su papel con los demás integrantes de la misma, las relaciones a través de la interacción social, los intereses y el lenguaje.

**Tabla 6.** Instrumento ADI-R adaptado para el diagnóstico de la patología autista en la organización

Descripción Ítems	Algoritmo conducta actual	Algoritmo diagnóstico	Puntuación de algoritmo
<b>ALTERACIONES CUALITATIVAS DE LA INTERACCIÓN SOCIAL RECÍPROCA</b>			
<b>Incapacidad para utilizar conductas no verbales en la regulación de la interacción social</b>			
¿La organización ha diseñado mecanismos para que los dirigentes entren en contacto con sus colaboradores cuando hacen uso de su autoridad?			
¿La organización estimula la manifestación de sentimientos abiertamente a través de expresiones faciales, en su interacción con los colaboradores?			
¿La organización regula la expresión de estados de ánimo a través de expresiones corporales?			
TOTAL A1			
<b>Incapacidad para desarrollar relaciones con sus iguales</b>			
¿Se interesa la organización por mantener relaciones con sus pares?			
¿Reacciona la organización ante la aproximación de otra empresa de la misma índole?			
¿Realiza alguna actividad con empresas del sector?			
TOTAL A2			
<b>Falta de goce o placer compartido</b>			
¿Dirección la organización de tal forma que logre canalizar la atención de sus empleados hacia objetivos específicos?			
¿Comparte la organización información, hace parte de redes de conocimiento del sector o de la industria a la que pertenece?			
¿La organización promueve o participa en eventos que resalten sus fortalezas y le permitan crecer en su contexto?			
TOTAL A3			

Descripción Ítems	Algoritmo conducta actual	Algoritmo diagnóstico	Puntuación de algoritmo
<b>ALTERACIONES CUALITATIVAS DE LA INTERACCIÓN SOCIAL RECÍPROCA</b>			
<b>Falta de reciprocidad social - emocional</b>			
¿La organización transmite su filosofía a través de la regulación del comportamiento de los empleados?			
¿La organización da muestra de percibir los sentimientos de sus trabajadores o de otras personas?			
¿La organización asume conductas impropias en momentos determinados?			
TOTAL A4			
TOTAL A (A1+A2+A3+A4)			
<b>Falta o retraso del lenguaje hablado e incapacidad para compensar este mediante gestos</b>			
¿La organización señala sus propósitos como medio de motivación para despertar el interés en sus trabajadores?			
¿La organización admite como cierto o conveniente ideas surgidas de sus colaboradores o de personas externas a ella?			
¿Los dirigentes de la organización utilizan medios poco usuales para comunicarse?			
TOTAL B1			
<b>Incapacidad relativa para iniciar o sostener un intercambio conversacional</b>			
¿La organización privilegia la charla directa como medio de comunicación?			
¿La organización responde de manera recíproca a propuestas de diálogo y conversación propuesta por sus empleados?			
¿Responde la organización siempre de la misma forma a los requerimientos de los empleados o de la sociedad en general?			
¿La organización responde inadecuadamente (en modo y lugar) a requerimientos o solicitudes de sus colaboradores o sociedad en general?			
¿Utiliza la organización términos con nuevos giros o interpretaciones?			
TOTAL B3			
TOTAL B (B1+B2+B3+B4)			
<b>Preocupación absorbente o patrón de interés circunscrito</b>			
¿Tiene la organización algún interés inusual por cierto tipo de proceso o procedimiento, incluso poco relevante?			
¿Tiene la organización interés marcado hacia determinados aspectos de carácter cerrado y poco trascendentales?			
TOTAL C1			
<b>Adhesión aparentemente compulsiva rutinas no funcionales</b>			
¿Posee la organización rituales verbales en momentos específicos?			
¿Tiene la organización rituales o formas compulsivas de comportamiento por parte de sus dirigentes?			
TOTAL C2			

Descripción Ítems	Algoritmo conducta actual	Algoritmo diagnóstico	Puntuación de algoritmo
<b>ALTERACIONES CUALITATIVAS DE LA INTERACCIÓN SOCIAL RECÍPROCA</b>			
¿Se siguen procedimientos rígidos, sin añadir valor alguno al producto o servicio?			
TOTAL C3			
¿La organización aplica mecanismos para la disposición de sus trabajadores de forma arbitraria partiendo únicamente de las necesidades de producción?			
TOTAL C4			
TOTAL C (C1+C2+C3+C4)			

Fuente: adaptado por la autora para el diagnóstico del autismo en la organización a partir de Rutter et al. (1994).

La cuantificación de este instrumento se basa en la asignación de puntajes de acuerdo con una escala ya establecida internacionalmente según los criterios del DSM-IV<sup>26</sup> y la CIE-10<sup>27</sup>. La conversión de los códigos de los elementos a puntuaciones de algoritmo es:

Código	Puntuación de algoritmo
0	0
1	1
2	2
3	2
7	0
8	0

Genera algoritmos para los tres principales dominios de la sintomatología autista: a) trastornos cualitativos de la conducta social recíproca, b) retrasos en el desarrollo del lenguaje y c) conductas estereotipadas e intereses restringidos (Rutter et al., 1994).

<sup>26</sup> El Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales (en inglés Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, DSM) de la Asociación Americana de Psiquiatría, contiene una clasificación de los trastornos mentales y proporciona descripciones claras de las categorías diagnósticas, con el fin de que los clínicos y los investigadores de las ciencias de la salud puedan diagnosticar, estudiar e intercambiar información y tratar los distintos trastornos mentales.

<sup>27</sup> El CIE-10 es el acrónimo de la Clasificación Internacional de Enfermedades, publicada por la Organización Mundial de la Salud -OMS- y cuyo fin es clasificar las enfermedades, afecciones y causas externas de enfermedades y traumatismos, con objeto de recopilar información sanitaria útil relacionada con defunciones, enfermedades y traumatismos.

### 3. ASQ Autism Screening Questionnaire

Este instrumento busca analizar comportamientos en otras áreas, no analizadas por el ADI-R y que son determinantes en la afirmación de un diagnóstico autista, al identificar trastornos de interacción social, dificultades de comunicación, conducta restringida, repetitiva y estereotipada.

Este instrumento está diseñado para respuestas del tipo sí/no, y se aplica sobre observación directa del niño en situaciones claramente observables: conducta, comunicación e interacción social. Para su aplicación en la organización es necesario acudir a la observación directa y a la indagación en primeras fuentes.

Tabla 7. Instrumento ASQ adaptado para medir la patología autista en la organización

Problemas de interacción social	SÍ	No
¿Se refiere la organización a sus colaboradores en términos cosificantes, por ejemplo: unidades, elementos, etc.?		
¿Propicia la organización relaciones amistosas en su interior?		
¿La organización procura situaciones para compartir con sus empleados		
¿Tiene la organización expresiones de consuelo o da muestras de ofrecimiento de alivio a las aflicciones de sus empleados?		
¿La organización propicia el sostenimiento de relaciones con otras organizaciones, incluso fuera del ámbito de su interés?		
<b>Dificultades de la comunicación</b>		
¿La organización privilegia la conversación directa?		
¿La organización utiliza expresiones creadas por ella misma ya captadas como inmutables?		
<b>Conducta restringida, repetitiva y estereotipada</b>		
¿La organización propicia el sostenimiento de rituales verbales para circunstancias específicas?		
¿La organización exige o tolera comportamientos y rituales repetitivos en sus colaboradores?		
¿Se limita la organización alcanzar los intereses de carácter económico exclusivamente?		

Fuente: adaptado por la autora de Rutter et al. (2005) para evaluar el autismo en la organización.

### 4. CARS Childhood Autism Rating Scale, Second Edition

Esta escala de valoración procura detectar la gravedad de la patología, usando la escala de Likert en las variables características disfuncionales en la patología autista: comunicación, lenguaje y comportamiento. La aplicación de este instrumento no solo ubica la gravedad del autismo, también abre espacios para definir aquellas actuaciones del individuo que pueden ser susceptibles de intervención, a fin de

desestimularlas o estimular aquellas actitudes emergentes positivas hacia las variables evaluadas: comunicación, lenguaje y comportamiento.

Para la organización es vital, después de ser aplicados los instrumentos anteriores, dado que puede dar cuenta de aquellos comportamientos reforzadores del autismo y a la vez identificar los susceptibles de intervención para alejarla de este.

**Tabla 8.** Encuesta CARS para determinar la gravedad del autismo en la organización

Descripción de ítems	Nunca	Casi nunca	Siempre	Casi siempre	Siempre
<b>Cómo se comunica la organización?</b>					
¿Imita el comportamiento de otras organizaciones de su industria?					
¿La organización responde a los diferentes requerimientos de sus colaboradores?					
¿Responde oportuna y efectivamente a los requerimientos de personas externas a ella?					
¿La organización tiene mecanismos para que sus colaboradores expresen abiertamente sus emociones?					
¿La organización privilegia o promueve la manifestación de lenguaje corporal?					
<b>La comunicación verbal:</b>					
¿Tiene la organización palabras inventadas en su medio?					
¿El lenguaje utilizado regularmente para las comunicaciones internas es excesivamente formal?					
¿Existe una comunicación en doble vía con otras organizaciones de su industria?					
¿La organización tiene momentos o espacios para hablar con los colaboradores sobre los intereses de ellos?					
¿La organización tiene medios de comunicación para compartir con los empleados sus intereses?					
¿La organización apoya las iniciativas sociales de sus colaboradores?					
¿Inicia interacción social con otras empresas de su misma naturaleza (no solo para sus propias necesidades)?					
¿Cuáles la calidad de la interacción que sostiene con otras empresas?					
¿La organización tiene mecanismos para transmitir a sus colaboradores que le preocupan sus situaciones particulares?					
¿La organización hace cosas que pueden resultar en autoagresividad o se perjudiciales en un futuro cercano?					
¿La organización tiene un desempeño torpe en su actividad, o comete los mismos errores casi siempre?					
<b>Reacciones de la organización ante los cambios de rutina</b>					
¿Se adapta a los cambios en la rutina o del entorno?					
¿Tiene rutinas o formas muy específicas de cómo las cosas deben hacerse por parte del otro?					
Tiene especiales intereses o temas?					

Fuente: adaptado por la autora de Schopler et al. (2005) para la identificación de la gravedad del autismo en la organización.

Es importante señalar que la aplicación de estos instrumentos no es diligenciar la encuesta. Es necesario hacer un ejercicio de observación directa y de comprobación de testimonios en archivos, documentos, declaraciones y observación vivencial de situaciones que den cuenta de las situaciones y documentarlas. No en vano, los padres o cuidadores de las personas con autismo son las llamadas a responderlas, precisamente porque son ellos los que han "convivido" con el autismo de sus hijos y familiares. Igual situación con los trabajadores y dirigentes de la organización.

## Conclusiones

Para efectos prácticos, procuramos ordenar la presentación de las conclusiones en la lógica de las variables propuestas y como fue desarrollada la comparación de la patología autista y la organización. En último término se presenta el análisis que se hace de las organizaciones, usando la oferta de conocimiento recurriendo a la metáfora como instrumento de acercamiento a las situaciones dentro del organismo social.

### *Comunicación y lenguaje*

En la condición autista, una de las funciones gravemente alteradas es la comunicación, especialmente la comunicación verbal. Pero es necesario presentar algunas aclaraciones previas. En la definición de comunicación construida por Serres (1996), se establece que la comunicación es un vehículo, un agente dinámico que epistemológicamente redonda en un campo trascendental subjetivo e intersubjetivo. El lenguaje, de acuerdo con Saussure (1945), es una facultad que nos da la naturaleza (por este carácter es universal), mientras que la lengua es cosa adquirida y convencional, integrada por un conjunto de ajustes necesarios adoptados de determinado grupo social, y el habla es el uso individual del sistema. No estamos limitando la comunicación a la existencia de un lenguaje verbal, también está soportada en un sistema de señales y signos distintos. El punto de encuentro entre comunicación y lenguaje subyace, según Serres, en que la comunicación aparece como una especie de metalenguaje que permite pensar y hacer todo lo demás. Entre otras cosas, le permite a los seres humanos hacer llegar sus pensamientos y sentimientos a los demás (Chomsky, 1985), es decir, establecer la intersubjetividad.

Al adquirir la comunicación una cualidad metarrepresentacional, quiere decir entonces que la base de la incapacidad imaginativa de las personas con autismo, yace en la insuficiencia para comunicarse o, lo que sería lo mismo, el uso incorrecto y el no uso del lenguaje, le impediría al ser humano, en palabras de Chomsky, comprender los esquemas de pensamiento y del mundo del "sentido común" elaborado por el entendimiento humano. Si no existe esta *comprensión*, difícilmente

el individuo puede emprender procesos de adaptación al entorno, ya que no comprende a qué debe adaptarse, permaneciendo en un estadio de inmutabilidad ante estas transformaciones.

Llevado esto al escenario de las organizaciones, podría entonces afirmarse que si una entidad social hace un uso no apropiado del lenguaje (esto incluye desde luego la negación del mismo) generando un elemento de causalidad para una comunicación alterada o disfuncional, tendría restricciones serias en el despliegue de mecanismos adaptativos, tanto ante las cambiantes exigencias del entorno, como ante cambios de factores estructurales más de fondo en términos de Prahalad y Hamel (2006), es decir, en la *estrategia*. En otras palabras, puede afirmarse que esta investigación evidencia la relación directa que existe entre lenguaje, comunicación y estrategia.

Se constituye así el papel determinante de la comunicación organizacional en la competitividad, ya que es el vehículo por el cual se llega al pensamiento del público, tanto interno como externo de una organización, y se posiciona en la mente de este de manera duradera. La comunicación es el vehículo de la organización que va desde tácticas publicitarias, hasta estrategias centradas en la capacidad de vínculo con otros sectores o empresas, para tener un panorama amplio de las demandas del mercado, la oferta de insumos y bienes necesarios para la producción (Valadez, 2012). En otras palabras, la capacidad de vínculo de una organización con otras organizaciones, ya sea que pertenezcan o no a su propia industria, tiene como factor determinante la comunicación y esta es elemento constitutivo de la estrategia general como también es determinante en la competitividad.

A manera de ejemplo, se puede referir cómo los modelos de sistemas de innovación plantean la integración de diferentes agentes de la innovación, en estructuras transdisciplinarias e interactivas complejas, donde los agentes y organizaciones se comunican, cooperan y establecen relaciones de tiempo y condiciones precisas para el fortalecimiento de la innovación y la productividad de una región o localidad (Lundvall, 1997), modelo que sería aplicable, entre otros, a las relaciones de la triada universidad, empresa y Estado.

### *Deterioro social*

Desde la concepción de la teoría de sistemas y su extrapolación al mundo de las organizaciones, se han identificado variables relevantes en el análisis de la relación de estas con su entorno próximo, donde las demandas de la sociedad cobran más importancia en la vida de las organizaciones. Sin embargo, son muchos los ejemplos que ilustran una situación en la que se evidencia la indiferencia con la que las

organizaciones tratan a esa base social en la que se hallan inmersas, trato basado en el interés de las organizaciones por la obtención de beneficios a corto plazo (Aktouf, 2001a). La acumulación de estas ganancias es la grieta del capitalismo a la que se refiere Michael Moore cuando habla de "la codicia del empresario que vende la cuerda con la que se va ahorcar, si con ello va a ganar dinero" (Achbar et al., 2003). La promoción de las condiciones sociales que favorezcan en los seres humanos el desarrollo integral de su persona, no es algo que le preocupe a la mayor parte de las organizaciones empresariales, dado que están demasiado concentradas en sí mismas y en los beneficios económicos que puedan obtener de su relación con la sociedad. Esto se evidencia en la constante divulgación de información respecto a conductas poco éticas, fraude y explotación de grandes corporaciones alrededor del mundo y cómo su poder ha intervenido procesos políticos, sociales y culturales por décadas, hechos que han sido documentados por medios modernos de comunicación y por una sociedad cada vez más inquieta y empoderada para revelar estas situaciones.

La acción recíproca alterada de las organizaciones es claramente representada en la metáfora autista utilizada, dado que tanto para la organización como para el autismo, hay precariedad de las relaciones con el otro, las acciones son restrictivas y repetitivas con arreglo a intereses limitados, únicamente al beneficio económico en el caso de las organizaciones; y en ambos existe un anormal apego a patrones fabricados deliberadamente para deslindar al individuo de sus propios intereses y conducirlo hacia los que la organización le interesa fomentar en él.

En términos generales es una situación contradictoria, dado que la interacción con el entorno es un aspecto muy importante en la teoría contemporánea de la administración, según lo expresa Martínez (2007), y es precisamente esta interrelación la que valida, entre otros, el tema de la responsabilidad social corporativa como un acto de respuesta frente la comunidad ante las externalidades causadas por la organización en el ambiente en el que se desenvuelve.

### *Aprendizaje*

La adquisición de conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia es para las personas con autismo un proceso cualitativamente distinto del proceso que se da en las personas típicas. Los comportamientos autistas en las organizaciones, de acuerdo con la metáfora, se generan básicamente en el fortalecimiento, deliberado por su puesto, que hace la organización para sembrar esquemas repetitivos, donde el trabajador no pueda determinar por sí mismo el sentido de aquello que hace. La organización mecánica, altamente burocratizada y la excesiva separación del oficio por tareas, reduce las posibilidades de comprensión de trabajo, lo cual conduciría a

especular que las organizaciones con mayor posibilidad de tener comportamiento autista, teniendo en cuenta el aprendizaje en el trabajo, serían dedicadas a la fabricación de productos en masa. No en vano, "desde hace décadas las grandes industrias de esta naturaleza, se han dedicado a diseñar y promover nuevas formas de trabajo [y comunicación], o a superar el taylorismo, a través del enriquecimiento de tareas o la implementación de grupos de trabajo autónomos, aunque no todas resultaron exitosas" (Weiss, 1988).

El aprendizaje humano presupone una naturaleza social específica y un proceso, mediante el cual los niños acceden a la vida intelectual de aquellos que les rodean (Vygotsky, 1979). Es decir que aprender es una experiencia social cuyas condiciones no siempre están dadas dentro de las estructuras rígidas de carácter productivo en una organización. Condiciones de aislamiento, repetición, rígida autoridad y excesiva racionalidad, no favorecen un ambiente para el aprendizaje y la imaginación. Sin la imaginación no tendríamos conocimiento alguno y gracias a la imaginación el entendimiento nos ofrece el conocimiento a través de la síntesis (Kant, 2010).

Se estrecha aquí la relación entre el aprendizaje e imaginación, ya que no es posible lo primero sin la capacidad de pensamiento abstracto de quien aprende, esto es, sin la imaginación, que es precisamente una de las capacidades alteradas en las personas con autismo. En otras palabras, una organización promueve un comportamiento autista al favorecer formas de trabajo estimulantes del pensamiento concreto en sus trabajadores, anulando de paso las posibilidades de un aprendizaje evolutivo que favorezca su propio desarrollo y por ende de la organización.

Gran parte de las transacciones económicas que se dan entre las organizaciones se desenvuelven privilegiando el pensamiento concreto en forma de actos de cambio único y aislado en un entorno capitalista, los cuales tienden a apoyar los patrones de comportamiento correspondientes a la racionalidad instrumental. Cuando tomamos en cuenta la importancia del aprendizaje, incluyendo el aprendizaje de nuevas habilidades a través de la interacción con otros agentes, ya no es el único tipo de comportamiento generalizado que se establecerá. El aprendizaje, y sobre todo el aprendizaje de habilidades tácitas en una interacción con los demás, no va a prosperar en un contexto en el que las personas involucradas son impulsadas por la racionalidad instrumental, tal y como también lo afirma Lundvall (1997).

En este sentido, la investigación conduce a corroborar que tanto la imaginación como la creatividad y desde luego el aprendizaje, son aspectos poco estimulados

en las organizaciones con tendencia a un comportamiento instrumental, tal y como se presenta en el comportamiento autista.

### *Comportamiento*

En términos generales, el comportamiento se define como el actuar o proceder de una manera determinada, mientras que el comportamiento organizacional es el estudio del desempeño y las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones y, de acuerdo con Champoux (2011), comprende tres campos de análisis: el individuo, el grupo y la organización.

El comportamiento de la organización es una suerte de reflejo del comportamiento de quienes la integran. Puede decirse que el comportamiento individual, e incluso su influencia en el comportamiento del grupo, graba de manera permanente una especie de *impronta* en el comportamiento de toda la organización. Entonces, si el individuo tiene un comportamiento, por ejemplo, de autorreferenciación constante, este comportamiento podrá trascender a la organización haciéndola ver ante la sociedad como un organismo que asume un comportamiento narcisista, egoísta y que estructura todo alrededor de un sistema monódico y cerrado para perpetuar el statu quo de sus dirigentes, quienes pretenden poseer dotes extraordinarias, alimentadas por la idealización del superhombre gerencial que el tema del liderazgo les ha construido.

Existe en este sentido abundante referencia teórica que da cuenta del comportamiento autorreferencial e instrumental que hacen las organizaciones de lo que denominan el recurso humano. Tan solo el uso de este término *recurso*, indica una clara disposición hacia el uso instrumental del mismo, que lo hace compatible con el comportamiento autista. Es más, se ha ido tan lejos en el tema de la instrumentalización, que ya algunos autores hablan incluso de *valores instrumentales* y los definen como los medios empleados a fin de alcanzar objetivos, utilizando comportamientos aceptables para llegar a un estado final, y cito algunos de estos valores: obediencia, limpieza, responsabilidad, autocontrol, imaginación, etc. (Dailey, 2012). No podía venir de otro lado que de una escuela de negocios, por su puesto.

La comparación de rasgos del comportamiento autista con el comportamiento de la organización se valida con la cantidad de evidencia bibliográfica hallada en referencia al tema de la resistencia al cambio, soportado en mecanismos que reducen la complejidad de la realidad organizacional a modelos y patrones de fácil predicción y control. Así como el individuo con autismo experimenta ciertas seguridades en ambientes excesivamente estables y altamente predecibles, las

organizaciones crean y se aferran a comportamientos repetitivos, estandarizados, donde la excepción no tiene lugar y procura evitarse, cayendo en otro de los rasgos que caracterizan la patología autista: la ceguera mental. La incapacidad para acceder a la mente de los demás es manifiesta en la imposibilidad de satisfacer plenamente las necesidades, no solo de los clientes, también en satisfacer las expectativas, e incluso la esperanza, que la sociedad mantiene en las instituciones. La equidad y la democracia en la era de la globalización es un buen ejemplo de las esperanzas rotas de sociedad que la gran corporación y el Estado aún no ven (James Galbraith, 2002).

Dentro de esta variable, por último, es inevitable hacer referencia a la que, consideramos, es la mayor conexión entre el comportamiento autista y la organización. Es la relativa a la alteración de las funciones ejecutivas. En el autismo, la función ejecutiva tiene que ver con una serie de procesos cognitivos, entre los que se destacan la anticipación, la elección de objetivos, la planificación, la selección de la conducta, la autorregulación, la automonitorización y el uso de *feedback* (Ustároz & Lario, 2008). El lenguaje pareciera más apropiado para la descripción de las actividades de un alto ejecutivo y trae a la memoria alguna clase de administración básica. Pues bien, nada parece más alterado, tanto en las personas con autismo como en la organización, que la capacidad para anticiparse a los hechos, la planificación misma de sus objetivos y la forma de lograrlos. Son abundantes los ejemplos desde los cuales se evidencia la distancia que existe entre lo que la organización se propone y lo que consigue; Mintzberg, Shapero y Wrapp, por citar solo algunos, son investigadores que han documentado esta condición fallida de la planeación y la anticipación en las organizaciones. En este caso, la racionalidad es sobrevalorada a la hora de la construcción de meticulosos planes y la posibilidad de aprendizaje se dispersa ante el estruendo del fracaso, evitando así el uso de la capacidad de reflexión y de automonitorización, rasgos propios de la condición autista.

#### *El marco de análisis como aproximación al diagnóstico del comportamiento autista en la organización*

Continuando con la comparación entre el autismo y la organización, la construcción de lo que el lector encuentra en este documento como los instrumentos para la determinación de la patología autista en la organización, parte de los que usualmente los profesionales de la salud aplican a las personas cuyo comportamiento se enmarca dentro del espectro autista. Cada pregunta en cada cuestionario presentado es una extrapolación de la medicina a la organización, tarea compleja, cuyo completo desarrollo dista mucho de ser un producto terminado.

Para la construcción de instrumentos que permitan determinar la condición autista de la organización, es necesaria la introducción de otras visiones que posibiliten identificar mejor actitudes y comportamientos asociados a factores, principalmente de carácter cultural en la organización. Aquí, los aportes de la sociología, la antropología y la psicología tienen una especial importancia para abordar, desde una visión compleja, la realidad de este cuerpo social.

## Reflexiones

Annemie<sup>28</sup>, una mujer con autismo de alto funcionamiento, ha expresado: *"La normalidad es el lujo de poder sobrevivir sin poseer una verdadera comprensión"*. Llevado esto a la construcción de la teoría de la organización y la administración, se evidencia claramente la forma como los seres humanos hemos construido un modo de vida en sociedad, llamado organización, que aún no comprendemos cabalmente, lo cual no ha sido obstáculo para, incluso, prescribir sobre ella a través de modelos y herramientas, más para satisfacer nuestras propias necesidades que para satisfacer las de los demás.

La comparación de la patología autista con la organización aborda una serie de características que, integradas, ofrecen una especie de realidad organizacional, no fragmentada y orientada principalmente hacia aquellos aspectos que permanecen ocultos, que no son evidentes ni de fácil percepción en la organización. Las relaciones entre las personas se cimentan en el uso, y por supuesto, también en el no uso, de variables de comportamientos infinitamente humanos, no tangibles, no medibles, pero en muchos casos determinantes en la salud de la entidad organizacional.

Este documento expone el uso de la metáfora como herramienta para la comprensión de las organizaciones y algunas de sus patologías. La facilidad para la asimilación de conceptos que otorga, le permite una suerte de flexibilidad para adaptar de manera creativa el conocimiento de un campo a otro, totalmente distinto en su contenido, pero con similitudes suficientes para asomarse a su comprensión. No en vano, la ficción literaria, así como la metáfora, son modos ampliamente reconocidos y recurrentes en el medio intelectual para la construcción teórica en las ciencias de la gestión y la organización.

<sup>28</sup> Annemie es una mujer con autismo, cuyas experiencias personales han sido recogidas para explicar a la gente típica o considerada normal, cómo funciona la mente de una persona con autismo. Sus testimonios han sido analizados y publicados por Theo Peeters, un neurolingüista belga que ha dedicado gran parte de su vida a comprender este fenómeno.

El comportamiento autista se centra en la personalidad del individuo y al ser aplicada a la organización evidencia aquellos aspectos personales de quienes la integran en su impacto dentro y fuera de ella. Refleja, principalmente, una serie de disfunciones que alejan a la organización de un desempeño ideal y a sus integrantes del desarrollo pleno de sus potencialidades. La segunda, como elemento causal de la primera, señala el ámbito de intervención para cambiar la situación, solo si se es consciente de ello. Una de las variables características del autismo, el comportamiento, es la que mayor cantidad de rasgos comparativos presenta, dado que se entiende como las relaciones interpersonales y los procesos grupales, los mismos referidos en la patología autista como de carácter disfuncional.

La construcción de una propuesta de "diagnóstico" para determinar la condición autista de la organización, pretende sentar unas bases mínimas, para partir hacia un ejercicio de validación en campo que permita construir un modelo para la identificación y la intervención adecuada de esta patología en los grupos sociales, cualquiera sea su naturaleza y sus propósitos misionales.

### **Futuras investigaciones**

La abundante construcción teórica relativa al lado invisible de las organizaciones, permite una continuación casi permanente en la detección de argumentos susceptibles de enmarcarse dentro de las variables características del autismo mencionadas en este documento. Esta tarea podría tener un significado importante en la medida en que permitiría una actualización permanente de una temática que, aunque inagotable dada la cantidad de material bibliográfico disponible por revisar, fortalecería aún más la tendencia a examinar la organización desde enfoques alternativos e interdisciplinarios que ofrezcan una mejor comprensión de su dinámica.

Por otra parte, y es la intención continuadora de esta investigación, debe trabajarse en la construcción de las herramientas de diagnóstico, propuestas mesuradamente en la cuarta parte de este documento, para la identificación del autismo en la organización. El diseño de estas herramientas, como se manifestó anteriormente, requiere de la participación de otras disciplinas, lo que convertirá este esfuerzo inicial en una oportunidad para integrar saberes y posturas en un escenario, la organización, ávido de análisis sofisticados y enriquecidos con elementos que su misma naturaleza exige.

Por último, la aplicación de instrumentos de diagnóstico del autismo en las organizaciones permitiría, entre otras cosas, una especie de tipología autista de las organizaciones de acuerdo, por ejemplo, con el sector en el que se encuentre

su papel misional. Esto abriría el camino para la determinación de acciones, a modo de intervenciones, para superar las disfunciones halladas en cada variable (comunicación, aprendizaje, socialización y comportamiento), de igual forma como se hace en la medicina.

## Referencias

- Achbar, M., Abbott, J. & Bakan, J. (2003). *The Corporation*. USA: AVX Corp.
- Aktouf, O. (1998). *Administración: entre tradición y renovación*. Cali, Colombia: Gaetan Moran.
- Aktouf, O. (2001a). *La estrategia del avestruz racional. Postglobalización, economía y organización*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Aktouf, O. (2001b). *La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo de las organizaciones. Una introducción al procedimiento clásico y una crítica*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Aktouf, O. (2003). La administración de la excelencia: de la deidificación del dirigente a la cosificación del empleado. En F. Cruz-Kronfly, O. Aktouf & R. C. Baez (eds.), *El lado inhumano de las organizaciones. Colección nuevo pensamiento administrativo*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Aktouf, O. (2008). Poder compartido, autocalificación permanente y administración sistémico-humanista. Caso Cascades. In R. C. Baeza (ed.), *Gestión crítica alternativa. Colección: Nuevo pensamiento administrativo*. Cali, Colombia: Univalle.
- Albrecht, K. (1999). *El radar empresarial. Descubra la fuerzas que configuran su empresa*. New York: Paidós.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage.
- APA. (2002). *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales Versión IVD*. Recuperado de <http://www.mdp.edu.ar/psicologia/cendoc/archivos/Dsm-IV.Castellano.1995.pdf>
- Arcand, S., Muñoz, R., Facal, J. & Dupuis, J.P. (2010). *Las organizaciones económicas supraestatales: historia, evolución y desafíos. Sociología de la empresa. Del marco histórico a las dinámicas internas*. Bogota: Siglo del Hombre, EAFIT, Univalle.
- Aubert, N. & Gaulejac, V. D. (1993). *El costo de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?*. Buenos Aires: Paidós Ibérica.

- Bailey, A., Luther, P., Bolton, P., LeCouteur, A. & Harding, M. (1993, May 8). Autism and megalencephaly. *Lancet*, 341(8854),1225-6.
- Barbolla, M. A. & García, D. A. (1993). La teoría de la mente y el autismo infantil: una revisión crítica. *Revista Complutense de Educación*, 4 (2).
- Baron-Cohen, S. (1988). Social and pragmatic deficit in autism: cognition or affective? *Journal of autism and developmental disorders*, 18(13).
- Baron-Cohen, S. (1990). Autismo: un trastorno cognitivo específico de "ceguera de la mente". *International Review of Psychiatry*, 2.
- Baron-Cohen, S., Leslie, A. & Frith, U. (1985). Does the autistic child have a theory of mind. *Perspectives from autism. Cognition*, 21(1).
- Baron-Cohen, S., Wheelwright, S., Lawson, J., Griffin, R. & Hill, J. (2008). The exact mind: empathising and systemising in autism spectrum conditions. In U. Goswami (Ed.), *Blackwell Handbook of Childhood Cognitive Development*. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9780470996652.ch22/summary> doi:10.1002/9780470996652.ch22
- Bauman, M. L. & Kemper, T. L. (1991, 1998). Microscopic neuroanatomic abnormalities in autism neuropathology of infantile autism. *Journal of Neuropathology & Experimental Neurology*, 57(7), 645-718.
- Bridgemohan, C. (2008). *Surveillance and screening for autism spectrum disorders in primary care*. Retrieved from [www.uptodate.com/](http://www.uptodate.com/)
- Carrillo, J. (2003). Analogía y metáfora en el análisis organizacional, un ejemplo: la organización como cárcel. *Revista Colombiana de Psicología*, (12).
- Carvajal, R. (2003). De lo inhumano y lo humanizable en las relaciones de subordinación. En F. Cruz\_Kronfly, O. Aktouf & R. Carvajal (Eds.), *El lado inhumano de las organizaciones*. Cali, Colombia: Colección Nuevo Pensamiento Administrativo.
- Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social: una crónica del salariado*. Buenos Aires: Paidós.
- Champoux, J. (2011). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations*. New York, NY: Routledge.

- Chanlat, A. (1996). El oficio del dirigente: gran empresario o buen dirigente? *Cuadernos de Administración Univalle*, 15(23).
- Chanlat, A. & Bédard, R. (1997). *La administración, una cuestión de palabra. Tecnología Administrativa*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.
- Chaves, N. (2006). *La imagen corporativa*. Retrieved from [www.unida.org.ar/.../La\\_Imagen\\_Corporativa\\_Norberto\\_Chaves.doc](http://www.unida.org.ar/.../La_Imagen_Corporativa_Norberto_Chaves.doc)
- Chennoufi, M. (2007). *La estrategia de cara al pensamiento axiológico de Jürgen Habermas. Del humanismo administrativo en crisis*. Cali, Colombia: Univalle, Colección Nuevo pensamiento administrativo.
- Chomsky, N. (1985). *Reflexiones sobre el lenguaje*. Barcelona, España: Planeta Agostini.
- Cose, R. (1937). *The theory of the firm*. Paris: Economias.
- Coto, M. (2007). Autismo infantil: el estado de la cuestión. *Revista Ciencias Sociales, Universidad de Costa Rica*, 2.
- Cruz-Kronfly, F., Aktouf, O. & Carvajal, R. (2003). *El lado inhumano de las organizaciones*. Cali, Colombia: Univalle, Colección Nuevo Pensamiento Administrativo.
- Cruz-Kronfly, F. (2003). La presencia de lo inhumano en la cultura y en las organizaciones. In F. Cruz-Kronfly, O. Aktouf & R. C. Baeza (Eds.), *El lado inhumano de las organizaciones*. Cali, Colombia: Univalle, Colección Nuevo Pensamiento Administrativo.
- Cruz-kronfly, F. (2007). Las palabras y los gestos en el tejido organizacional. En F. C. K. Compilador (Ed.), *Del humanismo administrativo en crisis: rupturas paradigmáticas*. Cali, Colombia: Univalle, Colección Nuevo pensamiento administrativo.
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Edimburgo, Reino Unido: Escuela de Negocios de Edimburgo, Heriot-Watt University.
- Davenport, T. (1988, Jul/Aug.). Metaphorical management. *Strategy & Leadership*, 26(3). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/194364974?accountid=43790>

- Dávila, C. (1985). *Teorías organizacionales y administración*. Bogotá: Interamericana.
- Dejours, C. (2009). *Sufrimiento y trabajo: cómo pensar la acción*. Recuperado de [http://www.labancariaparana.com.ar/sites/default/files/archivos/sufrimiento\\_y\\_trabajo\\_-\\_cristophe\\_dejours.pdf](http://www.labancariaparana.com.ar/sites/default/files/archivos/sufrimiento_y_trabajo_-_cristophe_dejours.pdf)
- Dennet, D. (1978). Beliefs about beliefs. *The behavioral and brain sciences*, (1).
- Déry, R. (2004). Homo Administrativus y su doble, en busca del saber. *Ad-Minister Universidad EAFIT*, 4.
- DiLavore, P. C., Lord, C. & Rutter, M. (1995). The pre-linguistic autism diagnostic observation schedule. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 25(4), 355-379.
- Du\_Marsais, C. (2014). *Los Tropos*. Retrieved from [https://books.google.com.co/books?id=IkRGwp0Afl0C&pg=PA13&lpg=PA13&dq=Dumarsais+Chesneau+Tratado+de+los+tropos&source=bl&ots=OZz7Xv4KTu&sig=GqeqPNii6eg0pcHDLb2N\\_nY4Yts&hl=s&sa=X&ei=hXyhVfChGYmYoQSlubSQDw&ved=0CCEQ6AEwAQ#v=onepage&q=met%C3%A1fora&f=false](https://books.google.com.co/books?id=IkRGwp0Afl0C&pg=PA13&lpg=PA13&dq=Dumarsais+Chesneau+Tratado+de+los+tropos&source=bl&ots=OZz7Xv4KTu&sig=GqeqPNii6eg0pcHDLb2N_nY4Yts&hl=s&sa=X&ei=hXyhVfChGYmYoQSlubSQDw&ved=0CCEQ6AEwAQ#v=onepage&q=met%C3%A1fora&f=false)
- Edelman, M. (1985). *The symbolic uses of politics*. Retrieved from [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=h163WQZ\\_Ma8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=symbolic+uses+of+politics+edelman&ots=8-SCvC\\_pYX&sig=KDUY-8oWfS\\_hOKWeGcJ4M5KynxU#v=onepage&q=is%20not%20uncommon%20to%20rhetoric%20on%20the%20one%20hand%20and%20the%20decision%20by%20other&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=h163WQZ_Ma8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=symbolic+uses+of+politics+edelman&ots=8-SCvC_pYX&sig=KDUY-8oWfS_hOKWeGcJ4M5KynxU#v=onepage&q=is%20not%20uncommon%20to%20rhetoric%20on%20the%20one%20hand%20and%20the%20decision%20by%20other&f=false)
- Etkin, J. (1993). *La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada*. Buenos Aires, Argentina: Mc Graw Hill.
- Etkin, J. & Schvarstein, L. (1995). *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Filipek, P. A., Richelme, C., Kennedy, D. N., Pitcher, J. & Zidel, D. A. (1992). Morphometric analysis of the brain in development language disorder and autism. *Ann Neuronal*.
- Foucault, M. (2005). *Historia de la sexualidad. El uso de los placeres*. Madrid, España: Siglo XXI.

- Freund, J. (2003). *Sociología de Max Weber*. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/0B1gI01b79FKEMDQzODVmMTctOTgyZS00ZGYzLTlhOGYtNjA0MGQ1MWFkMmVh/view>
- Frith, U. (1993). El autismo. *Revista Investigación y Ciencia*, 203.
- Galbraith, J. (1967). *The new industrial state*. London: Hamish Hamilton.
- Galbraith, J. (2002). A perfect crime: Inequality in the age of globalization. *American Academy of Arts & Sciences*, 131(1).
- García-Villamizar, D. & Polaino-Lorente, A. (1993). Principios psicológicos para la educación de los niños autistas en el ocio y tiempo libre *Revista Complutense de Educacion*, 4(1).
- García-Villamizar, D. & Polaino-Lorente, A. (1999). Atribución causal de emociones. Un estudio diferencial entre autistas, deficientes mentales y población en general. *Psiquis*, 20(6).
- Gaulejac, V. d. (2008). *El costo de la excelencia*. Paper presented at the El costo de la excelencia, Buenos Aires.
- Gillberg, Steffenburg & Walhstrom. (1991). Autism associated with marker chromosome. *Journal American Academy Child and Adolescent psychiatry*.
- Gómez, J. C., Laá, M. V. & Philips, W. (1993). Protoimperativos y atención conjunta: ¿usan los niños autistas la mirada para pedir cosas? En R. Canal, M. Crespo, Y. Pérez, T. Sanz & M. A. Verdugo (Eds.), *El autismo: cincuenta años despues de Kanner*. Salamanca, España: Amaru.
- Gómez, J. C., Sarriá, E., Tamarit, J., Brioso, A. & Leon, E. (1995). Los inicios de la comunicación: estudio comparativo de niños y primates no humanos e implicaciones para el autismo. Madrid, España: Centro de publicaciones. Secretaria General Técnica.
- Graham, P. (1997). Mary Parker Follet, precursora de la administración. *Harvard Business Review*.
- Gray, D. (1986). Uses and misuses of strategic planning. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/1986/01/uses-and-misuses-of-strategic-planning>
- Grenwald, R. (2005). Walmart: el alto costo de los precios bajos. *VoxPopuli*.

- Gustorf, G. (1990). Los modelos epistemológicos en las ciencias humanas. *Psychologie, XLIII* (397).
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory. Modern Symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford University.
- Hayek, F. (2002). Clases de orden en la sociedad. *Revista Libertas Instituto Universitario ESEADE, 36*.
- Hegel, F. (1985). *Fenomenología del espíritu*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Hemerlin, B. (1978). Images and language. In M. Rutter & E. Schopler (Eds.), *Autism, a reappraisal of concepts and treatment*. Retrieved from <https://books.google.es/books?hl=es&id=LIJHAAAAMAAJ&focus=searchwithinvolume&q=Image>.
- Hobson, P. (1986). The autistic child's appraisal of expression of emotion: a further study. *Journal of child psychology and psychiatry, 27*(3).
- Hobson, P. (1989). The autistic child's recognitions of age and sex related characteristics of people. *Journal of autism and developmental disorders*.
- Hobson, P. (1995). *El autismo y el desarrollo de la mente*. Madrid: Alianza.
- Howlin, P. (1986). An overview of social behavior in autism. In E. Schopler & G. Mesibov (Eds.), *In social behavior in autism*. New York: Plenum Press.
- Illera, L. (1982). *Anatomía y fisiología de la organización*. Bogotá: Universidad de La Salle.
- Jolliffe, T. & Baron-Cohen, S. (1999). A test of central coherence theory: linguistic processing in high-functioning adults with autism or Asperger syndrome: is local coherence impaired? *Cognition Departments of Experimental Psychology and Psychiatry, University of Cambridge, 71*.
- Kanner, L. (1943). Autistics disturbances of affective contact. *Nervous Child, 2*.
- Kant, I. (2010). *Crítica de la razón pura*. Buenos Aires: Taurus.
- Kaplan, S. & Sadock, B. (1996). *Sinopsis de psiquiatría: trastornos de ansiedad*. Buenos Aires: Editorial Médica Panamericana.

- Kiesler, C. (1971). *The psychology of commitment: experiments linking behavior to belief*. Retrieved from <https://books.google.com.co/books?hl=es&id=IdV9AAAAAAJ&focus=searchwithinvolume&q=subsequent+changes>
- Laing, R. (2008). *Nudos: la trama de los sentimientos*. Retrieved from [https://books.google.es/books?id=frety8sLONAC&pg=PA5&hl=es&source=gb\\_s\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q=jugar&f=false](https://books.google.es/books?id=frety8sLONAC&pg=PA5&hl=es&source=gb_s_selected_pages&cad=2#v=onepage&q=jugar&f=false)
- Laudon, K. & Laudon, J. (2008). *Sistemas de información gerencial*. México: Pearson Educación.
- Le-Müel, J. (1992). *Crítica de la eficacia*. Paris: Du Seuil.
- Leslie, A. (1987). Pretense and representation: the origin of theory of mind. *Psychological Review*, 94(4).
- Likert, R. (1974). The method of constructing an attitude scale. In G. M. Maranell (Ed.), *Scaling: a sourcebook for behavioral scientists*. Chicago: Scaling.
- López, F. (1999, ene-feb-mar). La administración como sistema gnoseológico. En búsqueda de un objeto de estudio. *Revista Universidad EAFIT*, 28.
- López, F. (2005). Dobles sentidos y connotaciones en el discurso administrativo: dispositivos de poder en las organizaciones. In F. C. K. Compilador (Ed.), *Colección: Nuevo pensamiento administrativo*. Cali, Colombia: Univalle.
- López, S. & Rivas, R. (2009). Revisiones sobre el autismo. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 41.
- Lundvall, B.-Å. (1997). National systems and national styles of innovation. Paper presented at the Fourth International ASEAT Conference "Differences in 'styles'".
- Llinás, R. (2002). *El cerebro y el mito del yo. El papel de las neuronas en el pensamiento y el comportamiento humanos*. Bogotá: Norma.
- Martinet, A., C. & Reynaud, E. (2004). *Strategies d'entreprise et écologie*. Paris: Economica.
- Martínez, C. (2005). *Teoría avanzada de organización y gestión*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

- Martínez, C. (2007). *Administración de organizaciones. Competitividad y complejidad en el contexto de la globalización*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Maturana, H. (1997). *Emociones y lenguaje en educación y política*. Chile: Dolmen.
- Mayo, E. (1945). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- McConnell, D. (1968). The Development of Brand Loyalty: An Experimental Study. *Journal of Marketing Research*, 5(1).
- Mintzberg, H. (1973). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (1975, jul-ago). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review* 53(4).
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampe, J. (2008). *Zafari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica.
- Montoya, A. (2010). *Gestión de sistemas de integración empresarial desde una perspectiva biológica*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Montoya, A. & Montoya, I. (2003). Las organizaciones y los métodos de su entendimiento. *Innovar Universidad Nacional de Colombia*, 22.
- Morgan, G. (1980). Paradigmas, metáforas y resolución de problemas en teoría de la organización. *Administrative Science Quarterly*, 605.
- Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. México D.F.: Alfaomega.
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Moss-Kanter, R. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basicbooks.
- Múnera, P. (2007). *Indicadores de gestión en relaciones humanas: ¿Dispositivo de dominación o herramienta de gobierno? Del humanismo administrativo en crisis: rupturas y paradigmas*. Cali: Universidad del Valle.
- Muñoz, R. (2002). Paradigmas organizacionales y gestión humana: por una nueva ética de la reacción laboral. *Universidad Eafit*, 127.

- Muñoz, R. (2011). *Formar en administración. Por una nueva fundamentación filosófica*. Medellín: Siglo del Hombre, Universidad EAFIT.
- PAE. (2013, Feb. 20). A brief history of the post-autistic economics movement.. Retrieved from [http://biblioteca.itson.mx/dac/sl/descargas/formato\\_apa.pdf](http://biblioteca.itson.mx/dac/sl/descargas/formato_apa.pdf)
- Palomo, R. & Belinchón, M. (2006). Explicaciones teóricas del autismo: una guía breve sobre los modelos psicológicos más recientes. Paper presented at the *XIII Congreso Nacional AETAPI* Sevilla.
- Parra, I. D. (2004). *Los modernos alquimistas*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- Payá, B. & Fuentes, N. (2007). Neurobiología del autismo: estudio de neuropatía y neuroimagen. *Actas Espanolas de Psiquiatria. Programa de Salud Mental infanto - juvenil*.
- Peeters, T. (2001). El autismo: la búsqueda de un significado. In J. Martos & Á. Rivière (Eds.), *Autismo: comprensión y explicación actual*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Secretaría General de Asuntos sociales, Instituto de Migraciones y Servicios Sociales (INMERSO).
- Pellicano, E. (2012). The delopment of executive function in autism. *Autism Research and Treatment*.
- Perrow, C. (1998). *Sociología de las organizaciones*. España: Mac Graw Hill.
- Pesqueaux, Y. (2005). Organizaciones: modelos, imágenes, metáfora y figuras. *Nuevo pensamiento administrativo*, 40.
- Pesqueux, I. (2008). Institución & Direccionalismo. In R. C. Baeza (Ed.), *Gestión critica alternativa*. Cali, Colombia: Univalle, Colección Nuevo pensamiento administrativo.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoria de la organizacion*. México DF: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. & Rose, J. (1982). The effects of marriage and a working wife on occupational and wage attainment. *Administrative Sience Quartely*, 27.
- Piaget, J. (1964). *Seis estudios de psicología*. España: Labor.

- Pickles, A., Simonoff, E., Conti-Ramsden, G., Falcaro, M., Simkin, Z., Charman, T. & Baird, G. (2009). Loss of language in early development of autism and specific language impairment. *Child psychology and psychiatry*, 50,7.
- Pinto, P. (2010). *La vitalité organisationnelle*. Paris: EMS, Management & Societe.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (2006). *La estrategia como objeto de estudio: ¿Por qué buscar un nuevo paradigma? Estrategia Corporativa*. Barcelona: Planeta Agostini.
- Premack, D. & Woodruff, G. (1978). Does the chimpanzee have a theory of mind? *The behavioral and brain sciences* (1).
- Prior, M., Dahlstrom, B. & Squires, T.L. (1990). Autistic Children's Knowledge of Thinking and Feeling States in Other People. *Journal of child psychology and psychiatry*, 31(4).
- Proudhon, P. J. (1932). *Sistema de las contradicciones económicas o filosofía de la miseria*. Madrid: Aguilar.
- Quintiliano, M. (2014). Instituciones oratorias. En *Biblioteca Virtual Universal*. Recuperado de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/154922.pdf>
- Ricks, D. M. & Wing, L. (1975 ). Language, communication, and the use of symbols in normal and autistic children. *Journal of Autism and Childhood Schizophrenia*, 5(3).
- Rivas, R., López, S. & Tobaada, E. (2009). Etiología de autismo: un tema a debate. *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*.
- Riviere, A. (1983). Interacción y símbolo en autistas. *Journal of the study of education and development*, 22.
- Riviere, A., Álvarez, P., Belinchon, M., Briosso, A. & Espinosa, A. (1998). Evaluación y alteraciones de las funciones psicológicas del autismo infantil. *Centro de Investigación y documentación educativa*, 16.
- Robins, D., Fein, D., Barton, M. & Green, J. (2001). The modified checklist for autism in toddlers: an initial study investigating the early detection of autism and pervasive developmental disorders. *Autism Developmental Disorder*, 31(2),131-44.

- Rodas, R. (2004). *Teoría de la mente de Baron-Cohen*. Manizales, Colombia: Instituto Desarrollo Integral del Niño Autista, Facultad de Psicología Universidad de Manizales.
- Rodríguez-Romero, C. A. (2002). *Le processus d'internationalisation des entreprises colombiennes: le cas Noel S.A.* Grenoble, France: D.E.A. Sciences de Gestion Option Management Stratégique Memoire, Université Pierre Mendès France.
- Rodríguez-Romero, C. A. (2007). *Stratégies de croissance des conglomerats colombiens face aux défis de la globalisation*. Doctorat, Pierre Mendès France, Grenoble.
- Rodríguez-Romero, C. A. (2008). *Estrategia de crecimiento de grupos económicos colombianos: la familia Santodomingo*. Tesis maestría. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Rodríguez-Romero, C. A. & Duque, E. (2007). Seguimiento a la dinámica competitiva de dos grupos económicos colombianos. *Revista Innovar*, 17(29), 137-154.
- Rodríguez-Romero, C. A. & Duque, E. J. (2008). El grupo Santodomingo: el pez chico se come al grande de generación en generación. *Revista Innovar*, 18(32), 127-152.
- Rodríguez-Romero, C. A. & Garzón, C. A. (2009). Modelo de análisis para los grupos económicos colombianos. *Revista Criterio Libre*, 7(11), 49-80.
- Rodríguez-Romero, C. A. & Tovar, J. L. (2007). Fusiones y adquisiciones como estrategia de crecimiento en el sector bancario colombiano. *Revista Innovar*, 17(30), 77-98.
- Ruesch, J. & Bateson, G. (1951). *Communication, the social matrix of psychiatry* New York: Norton.
- Rutter, M. (1978). Diagnosis and definition of childhood autism. *Journal of Autism and Developmental Disorders* 8(2).
- Rutter, M., Bailey, A. & Lord, C. (2005). *The social communication questionnaire*. Los Angeles: WPS Western Psychological Services.
- Rutter, M., LeCouteur, A. & Lord, C. (1994). Autism diagnostic interview-revised: a revised version of a diagnostic interview for caregivers of individuals with

- possible pervasive developmental disorders. *Journal of Autism and Developmental Disorders*, 24 (5), 659-685.
- Rutter, M. & Schopler, E. (1987). Autism and pervasive developmental disorders: concepts and diagnostic issues. *Journal of autism and developmental disorders*, 17(2).
- Sarria, E. & Riviere, A. (1986). Análisis comparativo de la conducta de niños autistas deficientes y normales en una situación de interacción *Infancia y Aprendizaje*, 33.
- Saul, J. R. (1997). *La civilización inconsciente*. Barcelona, España: Anagrama.
- Saussure, F. D. (1945). *Curso de lingüística general*. Buenos Aires: Losada. Savater, F. (1998). *La dimensión ética de la empresa*. Santafé de Bogotá: Siglo del Hombre.
- Scott, F., Baron-Cohen, S. & Leslie, A. (1999). "If pigs could fly": A test of counterfactual reasoning and pretence in children with autism. *British Journal of Developmental Psychology*, 17.
- Schopler, E., Lansing, M. D., Reichler, R. J. & Marcus, L. M. (2005). *PEP-3: Psychoeducational Profile- Third Edition*. Austin, Texas: ProEd Latinoamérica.
- Schopler, E., Van\_Bourgondien, M., Wellman, G. & Love, S. R. (2010). *Childhood Autism Rating Scale, Second Edition (CARS2)*. USA: Pearson.
- Schumpeter, J. (1963). *Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancia, capital, crédito, interés y ciclo económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Schvarstein, L. (2006). *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. México D.F. : Granica.
- Serres, M. (1996). *La comunicación: Hermes I*. Barcelona: Anthropos.
- Shah, A. & Frith, U. (1993). Why do autistic individuals show superior performance on block desing task? *Journal of child psychology and psychiatry*, 34(8).

- Shapero, A. (1977). What management says and what manager do. *Interfaces*, 7(2).
- Sheldon, O. (1985). *La filosofía del management*. Barcelona: Orbis.
- Sievers, B. (2008). La organización psicótica: una perspectiva socioanalítica. In R. C. Baeza (Ed.), *Gestión crítica alternativa. Colección: Nuevo pensamiento administrativo*. Cali, Valle: Universidad de Valle.
- Simon, H. (1978). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Buenos Aires: Aguilar.
- Sohlberg, M. & Mateer, C. (1989). *Remediation of executive functions impairments*. New York: Guilford Press.
- Stiglitz, J. (2008). *El malestar en la globalización*. Madrid.: Punto de lectura.
- Thomas, K. (1977, July). Toward multi-dimensional values in teaching: the example of conflict behaviors. *Academy of Management Review*. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.unal.edu.co/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=097d02c6-b3f1-4d19-86da-421e3c5b726c%40sessionmgr113&hid=103>
- Tinbergen, N. (1983). Autistic children. New Hope for a cure. In A. A. U. NY (Ed.), *Principios psicológicos para la educación de los niños autistas en el ocio y tiempo libre*. London: Allen and Unwin.
- Tinbergen, N. & Tinbergen, E. (1987). *Niños autistas: nuevas esperanzas de curación*. Ciudad: Alianza.
- Tuchman, R., Rapin, I. & Shinnar, A. (1991). Autistic and dysphasic children. *Pediatrics. The Albert Einstein and the Montefiore Medical Center Bronx N.Y.*, 88(6).
- Ustárroz, J. T. & Lario, P. L. (2008). *Neuropsicología de las funciones ejecutivas. Manual de Neuropsicología*. España: Viguera.
- Valadez, G. (2012). Impacto de la comunicación organizacional en la competitividad y la vinculación de las empresas mexicanas con la universidad. *Revue Sciences de Gestión*.

- Valle, M. (2011). Metáforas con las que se han nombrado, explicado y descrito las organizaciones. *Poliantea*, 7(13).
- Velez, C. (2008). Discurso del capitalismo, consumo y estilo de vida: su incidencia en el trabajo. In R. Carvajal (Ed.), *Gestión crítica alternativa. Colección Nuevo pensamiento administrativo*. Cali, Colombia: Univalle.
- Villamizar, G. & Polaino-Lorente, A. (1993). Principios psicológicos para educación en niños autistas en ocio y tiempo libre. *Revista Educacion y Ciencia*.
- Volkmar, F., Rhea, P., Klin, A. & Cohen, D. J. (2005). *Handbook of autism and pervasive developmental disorders*. New Jersey: Willey.
- Volmar, F. (1987). Social Development. In D.J. Cohen, A.M. Donellan & R. Paul (ed.). *Handbook of autism and pervasive development disorder*. New Jersey: UEA.
- Von Foerster, H. (1994). Visión y conocimiento: disfunciones de segundo orden. En *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Buenos Aires: Paidos.
- Vries, M. D. & Miller, D. (1993). *La organización neurótica*. Madrid, España: Apóstrofe.
- Vygotsky, L. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Grijalbo.
- Weber, M. (1922). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Weiss, A. (1988). ¿Vigencia del taylorismo? De los enunciados a la realidad. *Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 11.
- Whyte, W. (1956). El hombre organización. *Documentacion Bibliográfica*. Retrieved from <http://revistasonline.inap.es/index.php?journal=DA&page=article&op=view&path%5B%5D=1601&path%5B%5D=1656>
- Wimmer, H. & Perner, J. (1983). Beliefs about beliefs: representational and constraining function of wrong beliefs in young children's understanding of deception. *Cognition*, 13 (1).
- Wing, L. (1982). Language, social and cognitive impairments in autism and severe mental retardation. *Journal of autism and developmental disorders*, 11.

Wing, L. (1989). *The diagnosis of autism*. New York: Plenum Press.

Wrapp, E. (1967, April 27). Good managers don't make policy decisions. *Harvard Business Review, Selected Papers*, (26).

Yirmiya, N., Sigman, M., Kasari, C. & Mundy, P. (1992). Empathy and cognition in high-functioning children with autism. *Child Development*, 63(1).

Zandt, F., Prior, M. & Kyrios, M. (2007). Repetitive behaviour in children with high functioning autism and obsessive compulsive disorder. *Journal of autism and developmental disorders*, 37(2).

Este libro se terminó de imprimir en el mes de diciembre de 2015, en la Imprenta de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, con un tiraje de 200 ejemplares.

Tunja - Boyacá - Colombia