

## **Factores de Riesgo Neuropsicológicos y Criminológicos como Fuente de Conflicto Interpersonal en la Organización**

### **Neuropsychological and Criminological Risk Factors as a Source of Interpersonal Conflict in the Organization**

**Sinuhé Carlos Guardado López<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Licenciado en Administración por la Universidad del Valle de México, Maestro en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México  
E-MAIL: [guardadolopez@comunidad.unam.mx](mailto:guardadolopez@comunidad.unam.mx)

Recibido marzo del 2019 - Aprobado julio del 2019.

## RESUMEN

La literatura de la Ciencia de la Administración, por lo general, concibe al conflicto en las organizaciones como algo indeseable que debe de controlarse, pero no prevenirse. Específicamente, considera que el conflicto interpersonal se configura por diferencias de personalidad entre los empleados de una organización, sin poder hacer más que tratar de conciliar las diferencias entre estos. Asimismo, en la Ciencia de la Administración ha perdurado una influyente visión ambientalista respecto al origen del comportamiento indeseable y conflictivo por parte del empleado. La presente investigación de tipo exploratorio y diseño cualitativo, demuestra mediante un sustento científico de las Ciencias del Comportamiento y Neurociencias, que existen factores de riesgo de tipo neuropsicológico y criminológico, los cuales están presentes no sólo en el ambiente. También existen factores endógenos en la persona, los cuales se manifiestan por medio de los conflictos interpersonales y otros múltiples

comportamientos matizados por la Ciencia de la Administración con el término de “anómalos” o “desviados”. Se concluyó que en los comportamientos “anómalos” o “desviados” en las organizaciones, los cuales incluyen al conflicto interpersonal, prevalecen los factores de riesgo neuropsicológicos y criminológicos, engendrando comportamientos antisociales, causando estragos en las relaciones interpersonales y en el desempeño organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** administración, conflicto, neuropsicología, antisocialidad, organización.

## ABSTRACT

The literature of the Science of Administration, in general, conceives conflict in organizations as something undesirable that must be controlled, but not prevented. Specifically, it considers that interpersonal conflict is shaped by personality differences among the employees of an organization, without being able to do more than try to

reconcile the differences between them. Likewise, the Science of Administration has endured an influential environmental view regarding the origin of undesirable and conflicting behavior on the part of the employee. The present investigation of exploratory type and qualitative design, demonstrates by means of a scientific sustenance of the Sciences of the Behavior and Neurosciences, that risk factors exist of type neuropsychological and criminological, which are present not only in the environment. There are also endogenous factors in the person, which are manifested through interpersonal conflicts and other multiple behaviors nuanced by the Science of Administration with the term "anomalous" or "deviant". It was concluded that in "anomalous" or "deviant" behaviors in organizations, which include interpersonal conflict, neuropsychological and criminological risk factors prevail, engendering antisocial behaviors, causing havoc in interpersonal relationships and in organizational performance.

**KEYWORDS:** administration, conflict, neuropsychology, antisociality, organization.

## INTRODUCCIÓN

Los registros históricos señalan que el hombre conformó grupos para la consecución de sus intereses, metas y objetivos, no sólo a nivel individual, también a nivel colectivo, por lo que el ser humano aparentemente denota la tendencia de asociarse. No obstante, se debe ser crítico y no generalizar tal afirmación, ya que se estaría utilizando la óptica de la psicología "ingenua" al afirmar que la naturaleza humana inherentemente es gregaria (Rodríguez, 1983).

La integración del ser humano a un grupo, constituyéndose en una organización, en consecuencia, produce una interacción, y seguidamente se producen roces o desavenencias entre los miembros del grupo por razones de diversa índole, la existencia de intereses iguales, diferentes u opuestos dificultan la afinidad entre los miembros del grupo u organización (Cofer y Appley, 1964).

Asimismo, y reconociendo el avance científico de diversas ciencias, es necesario señalar a la psicología y

su aporte teórico a la Ciencia de la Administración, esta última tiene como una encomienda la optimización de los recursos (materiales, técnicos, humanos, financieros, tecnológicos) y la integración de los mismos con miras a la consecución de los objetivos organizacionales. Una de las tareas primordiales de la Ciencia de la Administración con apoyo de la Psicología es permear en conocimientos y praxis que reditúen en la planeación y gestión del recurso humano de la organización.

En la misma línea de entendimiento y comprensión del recurso humano en las organizaciones, es importante señalar que en las últimas décadas, las denominadas neurociencias (como la neurología, la neurofisiología, la psiquiatría, la fisiología, entre otras) y la neuropsicología han evolucionado a pasos agigantados con influencia de diferentes los modelos teóricos provenientes de la psicología, pero también ha sido gracias al desarrollo e implementación de nuevos y sofisticados métodos que permiten estudiar la actividad cerebral durante

los procesos cognitivos (Feinberg y Farah, 1997).

Por lo expuesto, negar o matizar la naturaleza biológica del ser humano sería una falacia. El avance científico, permite redimensionar la trascendencia del estudio del cerebro y su relación con el comportamiento, como evidencia científica existen sólidas investigaciones en la materia, como lo respaldan las aportaciones clínicas, cognitivas, criminológicas y comportamentales.

Los campos de conocimiento neuropsicológico y criminológico, aunque parecen distantes en forma de generar conocimiento, coinciden en la existencia de factores de riesgo respecto a las conductas antisociales que dañan la convivencia humana, sea de forma interpersonal o en el aspecto grupal.

Sin embargo, la literatura de la Ciencia de la Administración, sobre todo en América Latina, poca o nula trascendencia otorga a las causas del conflicto mediante un riguroso diagnóstico científico de los

participantes en el mismo, tratándolo de forma somera y considerando que las causas del conflicto protagonizado por los empleados, por lo general tienen un origen exógeno a estos.

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

La existencia de diversas características humanas, tales como el temperamento, el carácter, las actitudes, la cultura, las aptitudes, los conocimientos, las experiencias, los comportamientos y las competencias, modelan la personalidad de cada uno de los individuos y estos aportan ese cúmulo de características al grupo que conforman o integran.

Ser humano implica tener conflictos. Es imposible evitar los conflictos en la familia, el trabajo, las organizaciones sociales y la vida en general. Desde la relación con la familia, pasando por las interacciones con amigos, colegas, superiores, empleados, proveedores y clientes, las interacciones humanas son tierra fértil para los conflictos. Tenemos conflictos porque somos humanos, y como tales, no podemos escapar de nuestras necesidades, miedos, egoísmos y enfados. Es imposible elegir si tener o no conflictos, sólo podemos elegir cómo responder ante ellos. (Kofman, 2001, p. 149)

El amalgamamiento de diversos campos de conocimiento y recursos, es un terreno fértil para el conflicto, por las fuerzas externas e internas que confluyen. Por lo tanto, no se debe eludir el enfoque sistémico de una organización, gracias a la interdependencia entre las partes que integran el sistema, mediante una relación del sistema con su ambiente. (Arnold, 1998)

Pero para la Ciencia de la Administración ¿Qué es el conflicto?, ¿Qué se puede entender por conflicto?, ¿Qué implica el conflicto? El conflicto es un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que otra de las partes afecta, o está a punto de afectar de manera negativa algo que a la primera le interesa. Estos autores clasifican a los conflictos en tres: el conflicto de tarea, el conflicto de relación y el conflicto de proceso. (Robbins y Judge, 2017)

Según Chiavenato (2017), conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos. Siempre que se habla de acuerdo, aprobación, coordinación, reunión, unidad, consentimiento, implica

que existe o existieron contrarios, desacuerdo, desaprobación, disenso, oposición, y ello significa conflicto. Este proceso se inicia cuando alguna de las partes, sea persona, grupo u organización, percibe que la otra parte entorpece o interfiere con alguno de sus intereses o pretensiones. La interferencia a los intereses o las pretensiones de la contraparte se puede dar de forma activa (por acción), o de forma pasiva (por omisión).

Lussier y Achua (2002) consideran que el conflicto es la “dificultad que se genera siempre que alguien no está de acuerdo y se opone a otra persona”. (p. 125) Por lo tanto, el conflicto es una confrontación de intereses o de pretensiones de cualesquier naturaleza de una parte respecto a otra, es decir, una de las partes intenta hacer valer sus pretensiones sobre su contraparte.

Específicamente, el Conflicto Interpersonal, también llamado diádico o conflicto de relación, es aquel que ocurre entre dos personas, se centra en las relaciones interpersonales (Robbins y Judge, 2017). Para Fernández (1991), este tipo de conflicto se basa en las

diferencias de personalidad (debido a la oposición que causa una persona hacia otra por el desagrado que produce la contraparte por su forma de ser o interactuar), o en las interacciones sociales que se presentan al interior de un grupo.

Es oportuno señalar que este tipo de conflicto, a diferencia de algún conflicto de tarea o uno de trabajo, tiende a ser disfuncional (De Wit et al, 2012; Gamero et al, 2008). Lo anterior, debido a que las hostilidades y las fricciones interpersonales relativas a los conflictos interpersonales aumentan los choques de personalidad y disminuyen la comprensión entre las partes, traduciéndose en la obstaculización del cumplimiento de los objetivos y tareas organizacionales.

Por lo señalado, los conflictos interpersonales son los que más desgastan o agotan a los individuos, menoscaba la energía y tiende a ser desmoralizante, generalmente el conflicto tiende a producir resultados disfuncionales; sin embargo, el conflicto interpersonal se ve influido por el calor emocional y tiende a ser avivado por la

indignación moral (Halevy et al, 2012; Whetten y Cameron, 2004).

Igualmente, al estar directamente relacionados con personalidad, tienden a volverse destructivos entre los individuos, ya que no es una empresa fácil modificar la personalidad de los empleados en una organización. Además, este tipo de conflicto modifica la actitud de la persona respecto a otra en específico, ya que se tiende a percibir una crítica hacia la persona como tal, y no tanto al comportamiento que presenta o a la tarea que realiza.

El conflicto comúnmente implica sentimientos de frustración, activando la tensión y el malestar de las partes implicadas, produciendo consecuencias disfuncionales (Francisco y Yubero, 1999). Janssen y Van de Vliert (1996) especifican que el conflicto interpersonal puede reforzar más que obstaculizar el logro individual, la calidad de las decisiones del grupo y la efectividad organizacional.

Se debe puntualizar que la psicología social resalta la influencia de la sensopercepción y de los procesos subjetivos que subyacen al conflicto

interpersonal, como las actitudes, las emociones, los deseos, las intenciones y los sentimientos (Mann, 1978). La percepción es un proceso anticipatorio que se adapta a los esquemas cognitivos y constructivos que han sido aprendidos en la memoria, pero que también proporcionan una visión de la realidad y que dan significado a lo percibido.

La Ciencia de la Administración generalmente considera diversas causales de conflicto, prácticamente todas de carácter exógeno o ambientales. Algunas de las causas que diversos teóricos de la Ciencia de la Administración como Meggison, Mosley y Pietri Jr. (2001); Robbins (1998, 2004); Robbins y DeCenzo (2002); Robbins y Judge (2017); Chiavenato (2017, 2006, 2002); Argyris, Oliart y Moreno (1964); Dalton, Hoyle y Watts (2007); Whetten y Cameron (2004); Baron (1996); y, David (2003), consideran como fuentes de los conflictos son: los problemas de semántica; las relaciones de poder; las personales; los factores administrativos y/o estructurales; la cultura; la reputación; factores psicológicos; barreras físicas; los estereotipos del género; percepción de la incompatibilidad de objetivos o de una

posible interferencia; y, tensión ambiental.

Tradicionalmente en la Ciencia de la Administración han existido tres posturas con relación a la gestión del conflicto. La primera ha consistido en la producción de manuales de consejos a los negociadores; la segunda se ha enfocado en la construcción de modelos de negociación y mediación llevados a cabo por teóricos de la economía y el juego; y, la tercera, es la corriente comportamental que enfatiza lo empírico y experimental. (Carnevale y Pruitt, 1992)

La importancia de una adecuada gestión del conflicto radica en que los administradores dedican aproximadamente una quinta parte de su tiempo en el manejo de estos. Por lo tanto, llevar a cabo un buen liderazgo en la gestión del conflicto es indispensable para todo administrador. La capacidad de resolver conflictos y el desarrollo de tales habilidades es cada vez más necesario e importante para una correcta toma de decisiones en una organización. (Lussier y Achua, 2002)

De igual forma, uno de los máximos representantes de la psicología humanista: Maslow (1965), distinguió que los directivos apreciaban al conflicto y la competencia. Sin embargo, existía una aparente incongruencia, de forma personal preferían eludir el conflicto, es decir, parece que en el aspecto laboral y organizacional se ve favorablemente el conflicto, que a su vez se relaciona con la competitividad, pero en el aspecto interpersonal se tiende a eludir, emocionalmente lo rechaza la persona.

No obstante, en las organizaciones y en la literatura latinoamericana parece ser que no se ha logrado comprender de manera integral el comportamiento del trabajador, máxime cuando se cuenta con numerosos profesionales de la administración en las organizaciones realizando tareas administrativas, más no aplicando la Ciencia de la Administración. Por lo enunciado, es importante para la Ciencia de la Administración, principalmente en el área de Recursos Humanos, no sólo reinventarse y actualizarse, también es necesario cambiar el paradigma ambientalista y conceptual de forma diferente el comportamiento de los individuos que

integran una organización, así como sus motivaciones.

En esta línea conviene acotar al prestigioso autor Daniel Goleman (2015), quien apunta que hace aproximadamente 100 millones de años el cerebro de los mamíferos comenzó a desarrollarse. Sobre la parte superior de la delgada corteza en la cual se efectuaban procesos de planificación, comprensión, percepción y coordinación del movimiento, se añadieron nuevas capas que conformaron la neocorteza. Esta ofreció una ventaja intelectual extraordinaria, y en el caso del ser humano es más grande que en ninguna otra especie.

La neocorteza permite trazar estrategias, planificar a largo plazo y crear “artimañas mentales”. Igualmente la expresión artística, de la civilización y la cultura son consecuencia de la neocorteza. Esta parte de la estructura cerebral que poseen los seres humanos, es uno de los elementos diferenciadores en relación con otras especies. La corteza cerebral se divide para su estudio en cuatro lóbulos: frontal, parietal, temporal y occipital. Los lóbulos frontales

son considerados los más importantes de todos ya que son el lóbulo maestro, el ejecutor. Goldberg (2002) se pronuncia respecto a su trascendencia de la siguiente manera:

Los lóbulos frontales son al cerebro lo que un director a una orquesta, un general a un ejército, el director ejecutivo a una empresa (...) Los lóbulos frontales son el puesto de mando del cerebro (...) un daño sutil en los lóbulos frontales produce apatía, inercia e indiferencia (...) Nuestra capacidad para conseguir nuestros objetivos depende de nuestra capacidad para juzgar críticamente nuestras propias acciones y las acciones de quienes nos rodean. Esta capacidad reside en los lóbulos frontales el daño en los lóbulos frontales produce una ceguera debilitadora en el juicio. (pp. 22-23)

Luria describió tres propiedades de los procesos neuropsicológicos, que ocurren gracias a los lóbulos frontales: programación, regulación y control. Mediante estas tres propiedades se planea, organiza y controla la conducta humana más compleja. Precisamente, debido a este control, se pueden evaluar y seleccionar los esquemas de acción o respuestas más apropiadas para una condición específica evitando las respuestas impulsivas. (Flores y Ostrosky, 2012)

Los conocimientos enunciados no hubieran sido posibles sin la Ciencia

Neuropsicológica o Neuropsicología, la cual “(...) estudia las relaciones existentes entre la función cerebral y la conducta humana.” (Ardila y Ostrosky-Solís, 2009, p. 13). La Neuropsicología estudia las funciones mentales y sus relaciones con las estructuras cerebrales. Además se apoya de las ciencias neurológicas como la neuroanatomía, neurofisiología, neuroquímica y la clínica neurológica, al igual que entre las ciencias comportamentales y las relaciones humanas como la psicología, lingüística y psicolingüística. (Lima, 2003)

La Neuropsicología es el estudio de la relación entre el cerebro y el comportamiento. El término comportamiento incluye las funciones mentales superiores como son lenguaje, memoria, atención y percepción, pero otras áreas como las emociones y los movimientos físicos. (Andrewes, 2001) Lo anterior, implica la revisión y evaluación de las diferentes tareas de atención, memoria y aprendizaje, así las funciones superiores, también llamadas funciones ejecutivas, éstas últimas son fundamentales para las actividades determinantes de la persona en su ámbito cotidiano y laboral, entre las que

destacan la planeación, la organización, la secuenciación y la toma de decisiones (Ostrosky en García-López, 2016).

En relación al comportamiento de las personas, la planeación, organización y ejecución de sus actividades, así como la toma de decisiones, es menester señalar a otra ciencia como es la Criminología, la cual Orellana Wiarco (2012) define como el saber científico que tiene como objeto de estudio las conductas antisociales, cuenta con métodos y técnicas que permiten indagar, demostrar y exponer el resultado de las investigaciones de los fenómenos que producen las conductas antisociales.

Hikal (2009 a), clasifica a la tipología criminológica en: Criminología Científica; Criminología Aplicada, Criminología Académica, Criminología Analítica, Criminología Crítica y Criminología Clínica. Conforme a la tipología referida, para la presente investigación se utilizó el enfoque de la Criminología Clínica, la cual identifica los factores causales y elabora el diagnóstico para determinar el grado de peligrosidad y adaptabilidad del sujeto que ha cometido una conducta antisocial.

Por lo expuesto, y considerando el tratamiento que la literatura de la Ciencia de la Administración otorga al conflicto, a sus causas y al diagnóstico científico de los participantes en el mismo, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Existen bases científicas para considerar a los factores de riesgo neuropsicológicos y criminológicos como fuente de conflicto interpersonal en la organización?

## MÉTODO

La presente investigación tuvo un alcance de tipo exploratorio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Los estudios de tipo exploratorios son útiles y necesarios cuando no existen muchas investigaciones ni indagaciones sobre el tema, también cuando se proponen aspectos aún no estudiados o muy poco estudiados (Vara-Horna, 2012). El diseño de investigación fue de tipo cualitativo, específicamente de teoría fundamentada.

La técnica de investigación utilizada fue documental, basándose en información obtenida a través de

documentos como libros, artículos, actas, autobiografías, diarios, cartas, entrevistas, entre otros (Guardado, 2006). Se consultaron fuentes documentales y electrónicas como libros, tesis, artículos, monografías, ensayos, opiniones, antologías, periódicos, revistas especializadas; y, por medio de la creación de expedientes de tipo clínico e industrial. Se contaron con datos de tipo clínico obtenidos por medio de la consulta de 30 expedientes neuropsicológicos, es decir, un muestreo de casos importantes (Hernández y Mendoza, 2018), con una temporalidad de enero de 2016 a diciembre de 2017.

El muestreo realizado en la investigación fue de tipo intencional, compuesto por 30 historias clínicas de pacientes masculinos como femeninos cuyo rango de edad fue de los 15 a los 60 años, y a quienes se les concluyó un diagnóstico de tipo neuropsicológico clínico. Es menester señalar que el presente muestreo no probabilístico se justifica sobre la base del conocimiento y criterios del investigador. Se basa, principalmente, en la experiencia con la población. (Vara-Horna, 2012)

Los expedientes neuropsicológicos fueron proporcionados confidencialmente y únicamente para fines académicos y de investigación por una clínica privada ubicada al norte de la Ciudad de México, la cual brinda servicios especializados de neuropsicología, neurología, psicología, pedagogía y cursos de formación, capacitación, selección y desarrollo humano para diversas instituciones públicas y privadas.

## DESARROLLO/ANÁLISIS/RESULTADOS

En el aspecto neuropsicológico se encontraron diversos factores de riesgo, los cuales pueden ser de naturaleza prenatal, perinatal y/o postnatal. Algunos de los eventos que intervienen en los factores de riesgo se enuncian a continuación, como producto del muestreo internacional realizado.

### 1. Eventos Prenatales.

- Drogadicción por alguno o ambos progenitores.
- Exposición a Rayos X.
- Inyección de vacunas durante el embarazo.
- Ingesta de medicamentos en el embarazo.
- Consumo alcohol y/o tabaco.
- Estado emocional irritable y/o depresivo por parte de la madre.
- Antecedentes heredofamiliares relativos a: dificultades en aprendizaje, de lenguaje, problemas conductuales en la escuela, retraso mental, esquizofrenia, autismo, síndrome de Asperger, Parkinson, Alzheimer o algún otro trastorno de tipo psiquiátrico o de tipo médico.
- Anemia durante la gestación.
- Infecciones en vías urinarias o vaginales en la gestación.
- Embarazo de alto riesgo.
- Edad gestacional (madre y padre).
- Amenazas de aborto.
- Preclamsia.
- Caídas o golpes de la madre durante la gestación.

- Ejercicio de la prostitución por parte de uno o ambos progenitores.

## 2. Eventos Perinatales.

- Inexistencia de contracciones ni dilatación.
- Deficiente atención medica en el parto.
- Cesárea no programada (de emergencia).
- Baja calificación en la escala de APGAR.
- El bebé no lloró ni respiró al nacer.
- Parto pretérmino (antes de las 38 semanas)
- Parto postérmino (igual o mayor a las 42 semanas)
- Cordón circulado al momento del nacimiento.
- Trabajo de parto prolongado.
- Alguna patología obstétrica.
- Traumatismos Craneoencefálicos.
- Enfermedades constantes durante el primer año de nacido (sistema inmunológico débil).
- Dificultades en la alimentación (en consecuencia, una mala nutrición).
- Cuadro de inmunización incompleto.
- Las conductas de maduración tales como sostener la cabeza, sentarse, ponerse de pie y caminar fueron presentadas prematuramente o tardíamente con relación a su edad.
- Fiebres altas.
- Deficiente desarrollo psicomotor, algún retraso en: motricidad gruesa y fina, lenguaje, socialización, sostén cefálico, sedestación, control de esfínteres, deambulación.

## 3. Eventos Posnatales.

- Nebulizaciones las primeras semanas de vida.
- Reflujo constante las primeras semanas de vida.
- Privarse durante el llanto.

Los Traumatismos Craneoencefálicos fueron otro factor de riesgo detectado con manifestaciones comportamentales en la parte organizacional, en el desempeño laboral, así como en la creación, mantenimiento o

deterioro de las relaciones interpersonales.

Las consecuencias comportamentales de los TCE, no siempre son evidentes de forma física por lo que sólo un análisis minucioso de un psicólogo organizacional podría detectar alguna posible inconsistencia o déficit en las competencias del trabajador o aspirante.

No obstante, la premura y poca especialización en las áreas de la Psicología Organizacional y de Recursos Humanos, en general, dificultan un proceso depurado y con rigor científico.

Algunas consecuencias comportamentales y cognitivas que se manifiestan en los centros de trabajo y que derivan de algún factor de riesgo que repercute en los lóbulos frontales, son sustentadas por sólidas investigaciones de investigadores y académicos como Ardila y Ostrosky (2009); Ardila y Rosselli (2007); Tovar y Ostrosky (2013); Portellano (2005); Kirshner (2002); y, Frausto (2011):

- 1) Diferencias cognoscitivo-intelectuales (capacidad de conceptualización disminuida/inteligencia).
- 2) Amnesia.
- 3) Cambios de personalidad.
- 4) Puerilidad (comportamiento infantil).
- 5) Desinhibición.
- 6) Apatía.
- 7) Depresión.
- 8) Suicidio.
- 9) Ansiedad.
- 10) Irritabilidad, agresividad.
- 11) Fatigabilidad.
- 12) Ansiedad aumentada a los estímulos, especialmente al ruido.
- 13) Alteraciones neuropsicológicas en las funciones de atención, procesamiento de la información, memoria, lenguaje, motricidad; disminución en las formas dirigidas de atención; inadecuada interpretación perceptual; dificultades para la recuperación de información.
- 14) Alteración en el funcionamiento emocional caracterizado por frecuentes cambios de humor, labilidad emocional, egocentrismo, reacciones coléricas, disminución de la capacidad de autocrítica, ausencia de conciencia del déficit.

- 15) Problemas de cálculo o realización de problemas aritméticas.
- 16) Problemas de lenguaje, en el habla, lectura y/o escritura.
- 17) Problemas en el pensamiento como razonamiento, planeación, formación de conceptos y solución de problemas.
- 18) Complicaciones en las funciones ejecutivas (autocontrol y regulación).
- 19) Hiperactividad.
- 20) Conducta de utilización.
- 21) Desorganización comportamental.
- 22) Violación de las normas sociales.
- 23) Nivel de pensamiento concreto.
- 24) Falta de inhibición de conductas inapropiadas.
- 25) Poca tolerancia a la frustración, se responde de forma violenta ante ésta.
- 26) Consumo y abuso de sustancias psicoactivas.
- 27) Conducta lúdica y eufórica.
- 28) Incapacidad de prever las consecuencias de sus conductas.
- 29) Falta de interés.
- 30) Conductas con tendencia al robo, y en general, a las conductas ilícitas.
- 31) Aplanamiento emocional, falta de empatía.
- 32) Complicaciones para desenvolverse en sociedad.

33) Pobre abstracción.

Sin embargo, y de acuerdo con los resultados de la presente investigación es conveniente no descartar completamente la influencia de los elementos externos y su repercusión en el desarrollo de factores de riesgo de tipo endógenos ya que la actividad conductual puede utilizarse para estimular el crecimiento de dendritas y sinapsis, por lo que el ambiente puede tener repercusiones morfológicas y bioquímicas en el sistema nervioso central con sus respectivas manifestaciones comportamentales. (Ardila y Ostrosky, 2006)

## CONCLUSIONES

Conforme a la pregunta de investigación planteada, ¿Existen bases científicas para considerar a los factores de riesgo neuropsicológicos y criminológicos como fuentes de conflicto interpersonal en la organización? La investigación permite concluir y fundamentar que existen bases científicas para considerar a los factores

de riesgo neuropsicológicos y criminológicos como fuente de conflicto interpersonal, refutando el paradigma prevaleciente en la Ciencia de la Administración concerniente a la influencia exógena como única causal de la antisocialidad, que los individuos únicamente están moldeados por el ambiente.

Los resultados de la presente investigación demostraron fehacientemente la influencia que posee el factor somático en el comportamiento del individuo, específicamente en el comportamiento antisocial.

Lo señalado, es científicamente sostenible gracias a las aportaciones de numerosos investigadores, teóricos y académicos en áreas aparentemente aisladas a la Ciencia de la Administración, como son las Ciencias Neuropsicológica y Criminológica.

Asimismo, se concluyó que el conflicto interpersonal es una de las diversas formas en que se manifiesta el conflicto (conflicto intrapersonal, intragrupal e intergrupalo) en una organización.

Aunque tales comportamientos que la Ciencia de la Administración ha denominado como “problemáticos”, “anómalos” o “desviados”, no se les ha dado la debida importancia y prioridad, específicamente en México y América Latina para su oportuna prevención, diagnóstico y atención científica.

Las fuentes de conflicto interpersonal en una organización son diversas, algunas de estas son consecuencia del proceso de sensopercepción, denotando una influencia biológica y cognitiva, confirmando las denominadas características propiamente humanas, y consecuentemente, la subjetividad de la persona en el proceso de generación y percepción del conflicto.

Los resultados de la investigación denotan que la Ciencia de la Administración posee una importante influencia respecto a la naturaleza exógena de las fuentes de conflicto interpersonal en la organización: problemas de semántica, relaciones de poder, objetivos y valores sociales, factores administrativos, factores psicológicos, barreras físicas y

psicológicas, estereotipo de género, creencia de incompatibilidad de objetivos, la tensión ambiental, por nombrar algunas causas.

El fenómeno de la antisocialidad, en una de sus múltiples manifestaciones comportamentales como son los diferentes tipos de conflictos, incluido el interpersonal, repercute en el clima organizacional, en la cultura y subculturas organizacionales, generando un impacto negativo de tipo comportamental y económico para la organización.

Aparentemente, pocas organizaciones crearían o tolerarían condiciones que deriven en lo que la Ciencia de la Administración denomina “conductas anómalas”; no obstante éstas son una realidad imposible de ocultar. Las nombradas conductas “anómalas” o “desviadas”, realmente deberían ser categorizadas como conductas antisociales, tal como lo consideran la Psicología, la Neuropsicología y la Criminología.

En el tópic del conflicto interpersonal subyace la antisocialidad, y generalmente concurre la violencia, lo

que se traduce en un fenómeno complejo que tiene raíces diversas como son los factores biológicos, psicológicos y sociales, los cuales resultan en una compleja interacción.

El entendimiento del comportamiento de las personas mediante enfoques neuropsicológico y criminológico, se ha podido enriquecer gracias al estudio de los factores biológicos, los cuales cobraron relevancia durante los últimos años, gracias a los métodos de estudio de la Psiquiatría Biológica, las Neurociencias Cognitivas y la Genética Médica, los cuales a la par con los métodos de las Ciencias Sociales, permiten especificar la participación de este tipo de factores en comportamientos agresivos.

Sin embargo, se debe subrayar que también confluyen factores ambientales, por lo que esta investigación en ningún momento incurrió en “determinismos” ni “biologizó” a la persona, aun reconociendo que primeramente la persona conserva un plano biológico.

Asimismo, se concluye que los conflictos interpersonales son el

resultado de una desviación grave y de dimensión interpersonal, este tipo de conflicto deviene en diferentes comportamientos antisociales como: acoso laboral, robo hormiga, drogadicción en el centro de trabajo, abuso verbal, fraude, robo a los compañeros, puesta en peligro de los mismos, entre otros comportamientos citados en la investigación.

En materia criminológica, específicamente bajo el ángulo de la Criminología Clínica, la cual se encarga de estudiar la antisocialidad a nivel individual, se demuestra plenamente el sustento en las investigaciones de las neurociencias para comprender a las personas que cometen diversas conductas antisociales, quienes manifiestan rasgos de impulsividad y deficiente autocontrol, deteriorando su desempeño social y mermando sus relaciones interpersonales.

De igual forma, en el rubro criminológico diversas investigaciones presentan contundentes correlaciones, entre la antisocialidad y los factores endógenos, entre las que destacan: los niveles anormales en el neurotransmisor

serotonina; el síndrome fetal alcohólico; daños en el lóbulo frontal, niveles anormales de plomo; y, el TDAH, el cual persiste incluso en la edad adulta, hasta en un 60% de los pacientes (American Academy of Pediatrics, 2000).

Conforme a los datos e información obtenida en la presente investigación, se está en condiciones de ratificar que los denominados factores de riesgo neuropsicológicos y criminológicos son una fuente (endógena) de conflicto interpersonal y de los comportamientos antisociales. Lo anterior, se encuentra favorecido por los “factores de riesgo”, los cuales pueden ser de naturaleza endógena, exógena o mixta.

La aceptación, comprensión, estudio y diagnóstico de los factores de riesgo neuropsicológicos y criminológicos fructificarían para las organizaciones en el completo y sólido entendimiento del comportamiento de los integrantes de la organización. De igual manera, fortalecería y respaldaría científicamente el modelo de administración de recursos humanos por competencias y la denominada selección de personal por competencias.

El conocimiento de los factores de riesgo neuropsicológicos y criminológicos, así como su influencia en las competencias de un trabajador es fundamental para un directivo porque las funciones neuropsicológicas son las bases o cimientos de las denominadas competencias, las cuales resultan en comportamientos que se manifiestan en las esferas personal, de las tareas, como de las relaciones o vínculos interpersonales del trabajador.

Los irrefutables avances de las neurociencias son indiscutibles, por lo que es evidente la necesidad superar el paradigma ambientalista que ha prevalecido por décadas en la literatura de la Ciencia de la Administración, la cual se enfoca a la influencia ambiental sobre el individuo, sin visualizar la parte biológica de éste.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ardila, A., y Ostrosky-Solís, F. (2009). *Diagnóstico del daño cerebral*. (3ª ed.) México: Trillas.
- (2006). *Cerebro y lenguaje, Perspectivas en la organización cerebral del lenguaje y de los procesos cognoscitivos*. México: Trillas.
- Argyris, C., Oliart, F. A., y Moreno, F. J. (1964). *Personalidad y Organización: el conflicto entre el sistema y el individuo*. Madrid: Centro de Formación y Perfeccionamiento de Funcionarios.
- Arnold, M. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. Cinta de Moebio. *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, (3) 40-49.
- Baron, R. A. (1996). *Psicología*. (3a) México: Prentice Hall.
- Carnevale, P. J., y Pruitt, D. G. (1992). Negotiation and mediation. *Annual review of psychology*, 43(1), 531-582.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. (5ª ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana.

- (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana.
- (2017). *Administración de Recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. (10ª ed.) México: Mc Graw Hill Education.
- Cofer, C. N., y Appley, M. H. (1964). *Motivation: Theory and research*. England: John Wiley.
- Dalton, M., Hoyle, D G., y Watts, M. W. (2007). *Relaciones Humanas*. (3ª ed.) México: Thomson.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9ª ed.) México: Pearson Educación.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L., y Jehn, K. A. (2012). The Paradox of Intragroup Conflict: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97 (2) 360-390.
- Feinberg T. E. y Farah M. J. (1997). *The development of modern behavioral neurology and neuropsychology*. New York: McGraw-Hill.
- Fernández, E. (2010). *Administración de Empresas: un enfoque interdisciplinar*. Madrid: Paraninfo.
- Flores, J. y Ostrosky, F. (2012). *Desarrollo neuropsicológico de lóbulos frontales y funciones ejecutivas*. México: El Manual Moderno.
- Francisco, J. y Yubero, S. (1999). *El grupo y sus conflictos*. España: Universidad de Castilla La Mancha.
- Gamero, N., González-Roma, V., y Peiró, J. M. (2008). The Influence of Intra-Team Conflict in Work Teams, Affective Climate: A longitudinal Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81 (1) 47-69.
- García-López, E., Esbec, E., Ostrosky, F., y Laveaga, G. (2016). *Psicopatología forense: Derecho, neurociencias y sistema de justicia penal*. México: Bosch.
- Goldberg, E. (2001). *The Executive Brain, Frontal Lobes and the Civilized*

- Mind*. New York: Oxford University Press.
- Goleman, D. (1998). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Barcelona: Kairós.
- Guardado, C. (2006). *Nuevo manual para aprender a investigar*. México: The Printing House.
- Halevy, N., Chou, E. Y., y Galinsky, A. D. (2012). Exhausting or Exhilarating? Conflict as Threat to Interests, Relationships or Identities. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 530-537.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación, Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista. Ma. (2014) *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- Hikal, W. (2009 a) *Criminología Psicoanalítica, Conductual y del Desarrollo*. México: Flores Editor.
- Janssen, O., y Van de Vliert, E. (1996). Concern for the other's goals: Key to (de-) escalation of conflict. *International Journal of Conflict Management*, 7 (2), 99-120.
- Kirshner, H. S. (2002). *Behavioral Neurology, Practical Sciencia of Mind and Brain*. (2ª ed.) Estados Unidos: Butterworth-Heinemann.
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement, La nueva con-ciencia de los negocios*. México: Granica.
- Lima, O. (2003). *Neuropsicología*. (2ª ed.) Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Lussier, R. N., y Achua, C. F. (2002). *Liderazgo*. México: Thomson Learning.
- Mann (1978) *Elementos de psicología social*. México: Limusa.
- Maslow, A. H. (1965). *Eupsychian management: A Journal*. Homewood: RD Irwin.
- Meggison, L. C., Mosley, D. C. y Pietri Jr., P. H. (2001). *Administración: Conceptos y aplicaciones*. México: CESCOSA.

- Orellana, O. (2012). *Criminología Moderna y Contemporánea*. México: Porrúa.
- Portellano, J. (2005). *Introducción a la Neuropsicología*. México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (1974). *Managing organizational conflict: A nontraditional approach*. Estados Unidos: Prentice-Hall.
- (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson
- (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed.) México: Pearson
- Robbins, S. y DeCenzo, D. A. (2002) *Fundamentos de Administración*. (3ª ed.) México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodrigues, A. (1983). *Psicología Social*. México: Trillas.
- Tovar, J., y Ostrosky-Solís, F. (2013). *Mentes Criminales ¿Eligen el mal? Estudios de cómo se genera el juicio moral*. México: El Manual Moderno.
- Whetten, D. A., y Cameron, K. S. (2004). *Desarrollo de habilidades directivas*. (6a ed.) México: Pearson.
- Vara-Horna, A. (2012). *Desde la Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. (3ª ed.) Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres: Lima.