

## CONCLUSION

El "ESTUDIO DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL DE LA POLICIA JUDICIAL DEL ESTADO DE SONORA" arrojó resultados que sirven como parámetro para calificarla como "organización con desequilibrio de comunicación interna".

La corporación resultó ser:

COMPLEJIDAD	BAJA
FORMALIZACION	ALTA
CENTRALIZACION	ALTA

EL PODER ORIGINA CONFLICTOS DEBIDO A LUCHA DE POLITICOS QUE PERJUDICAN AL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION.

LA CLASE DE LIDERAZGO EXISTENTE ES DE TIPO FORMAL Y SITUACIONAL, AUNQUE SE DETECTARON ALGUNOS CASOS DE LIDERAZGO NO FORMAL BASADO EN EL RESPETO A LA EXPERIENCIA DEL INDIVIDUO.

En general las comunicaciones dentro de la corporación son casi en su totalidad descendentes. Es casi impersonal la relación jefe-subalterno y la existencia de reuniones u otras actividades entre la mayoría de los empleados es mínima.

Toda orden o comunicación tiene que estar respaldada por oficios, telegramas o memorandums.

El sistema general de comunicaciones obedece al fenómeno de la centralización que es muy marcada en esta corporación.

Todas esto es consecuencia también del clima que predomina en la organización, según la clasificación de Jack Gib, DEFENSIVO.

Como podemos observar un problema lleva a otro y todos son interdependientes uno de otro.

Los resultados del cuestionario respaldaron nuestra investigación de campo ya que los resultados no fueron contradictorios.

En el anexo 3 se reproduce la interpretación de resultados del cuestionario de bloqueos.

El desequilibrio organizacional que presenta la "POLICIA JUDICIAL DEL ESTADO DE SONORA" constituye una problemática que posiblemente enfrenten gran parte de las instituciones de gobierno debido a que pertenecen a un sistema de gobierno centralizado, por lo tanto la centralización se refleja de manera específica como un problema inherente a la organización, en este caso la corporación estudiada.

El DESARROLLO ORGANIZACIONAL sería la continuación de este estudio de COMUNICACION ORGANIZACIONAL.

"Esta capacidad de ocuparse tanto en las cuestiones a largo plazo tanto en los individuos como en la dinámica organizacional es la esencia de una organización que se renueva a sí misma y la meta del desarrollo organizacional." (37)

En el caso directo de la POLICIA JUDICIAL DEL ESTADO DE SONORA los puntos a tratar para que fuera posible la aplicación de un programa de DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O) son los siguientes: (38)

#### I. INTEGRACION:

Es necesario integrar las necesidades individuales con las metas organizacionales. Es decir, es importante que los miembros de la corporación policiaca, además de conocer las metas u objetivos de la organización, las personalicen y las integren a su vida familiar y social así como a su vida dentro de la corporación. Este proceso de integración "... abarca toda clase de problemas concernientes a los incentivos, recompensas y motivaciones del individuo y cómo la organización logra o no resolver estos problemas". (39)

#### II. INFLUENCIA SOCIAL:

"Este es esencialmente un problema de poder y de cómo se distribuye el poder. Es una cuestión compleja y que suscita viva controversia, en parte, a causa de que comprende un componente ético y, en parte, porque los estudios sobre liderazgo y distribución del poder pueden ser interpretados de muchos modos y, casi siempre, de modos que coinciden con los prejuicios o la parcialidad del que los interpreta". (40)

### III. COLABORACION:

"Este es un problema de cómo manejar y resolver conflictos".(41)  
El conflicto es de aparición pronta pero detenerlo una vez que existe es difícil.

El profr. de la Universidad de Harvard, Erik Erikson expone, en un ensayo publicado en 1965, la idea de que dentro de las organizaciones existen bandas de especialistas "a los que mantiene juntos una ilusión de una misma identificación y que tienden a mirar a las otras pseudo-especies con recelo y desconfianza."  
(42)

### IV. ADAPTACION:

Este término se refiere a la asimilación por parte de la organización de los cambios externos.

La organización tiene que cambiar de acuerdo al contexto social; el que los preceptos vigentes en ella estén fuera de época lleva a la disfuncionalidad en el cumplimiento de los objetivos de la corporación. Esta tiene que adaptarse actualizando su estructura interna (organigrama), sus relaciones humanas y públicas, sus reglamentos, etc., que deben de ser periódicamente revisados de acuerdo a las nuevas necesidades u objetivos de la época histórica de que se trate.

### V. IDENTIFICACION:

Este punto se refiere a que las organizaciones modernas son extremadamente vulnerables a problemas de identificación "porque el crecimiento rápido y la turbulencia transforma y distorciona las metas originales, más simplificadas". (43) En la Policía Judicial del Estado las metas están claramente definidas, sin embargo puede haber en un momento dado motivos que diversifiquen los objetivos y hagan que se pierdan. Por ejemplo todos los agentes saben que la función principal de la Policía Judicial es mantener el orden social, sin embargo los agentes óclavosó o las personas que están realizando actividades que no les corresponden pierden identificación con los objetivos debido al desinterés que si trabajo les inspira.

### VI. REVITALIZACION:

Aquí se trata el problema de crecimiento y decadencia. Según Alfred North Whitehead: "El arte de la sociedad libre consiste, en primer lugar, en mantener el código simbólico y, en segundo lugar, en no tener miedo a la revisión... Las sociedades que no pueden combinar la reverencia a sus símbolos o ritos con la libertad para revisarlos están condenadas a decaer..."(44)

Los elementos revitalizadores en la organización son según Warren G. Bennis (45), los siguientes:

- 1.- CAPACIDAD PARA APRENDER DE LA EXPERIENCIA Y CODIFICAR, ALMACENAR Y RESTAURAR LOS CONOCIMIENTOS PERTINENTES.
- 2.- CAPACIDAD PARA APRENDER COMO APRENDER, ESTO ES, A CREAR METODOS PARA EL MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE APRENDIZAJE.
- 3.- CAPACIDAD PARA ADQUIRIR Y USAR MECANISMOS DE RETROINFORMACION EN EL DESEMPEÑO DE FUNCIONES, EN SUMA, CAPACIDAD PARA EL AUTOANÁLISIS.
- 4.- CAPACIDAD PARA DIRIGIR EL PROPIO DESTINO.

En el anexo X se enumeran los problemas humanos que afrontan las organizaciones contemporáneas. (46)

Es importante recordar que la actividad situacional y temporal de los ocupantes de las altas jerarquías y los grupos adyacentes a éstos hace que sea difícil la aplicación de un D.O en la corporación. Sin embargo no es imposible y sí es necesaria la presencia de un agente externo o consultor que tenga un punto de vista imparcial pero antes que nada es necesario que los dirigentes de la organización cedan en su resistencia al cambio.

Se espera que este diagnóstico descriptivo de la POLICIA JUDICIAL sea provechoso para la corporación policiaca. Todo está en que exista interés verdadero por la organización de parte de sus dirigentes y que para la UNIVERSIDAD DE SONORA, en especial para la ESCUELA DE PSICOLOGIA Y CIENCIAS DE LA COMUNICACION, esta tesis sea un apoyo, ya que puede servir como base a futuras investigaciones.

Este es el primer trabajo de este tipo en la Universidad de Sonora, la bibliografía es escasa y los maestros especializados en el tema son pocos; por lo tanto constituye un primer intento que tendrá que ser superado en las investigaciones que le sigan.

## INTERPRETACION DE RESULTADOS

AREA A RECLUTAMIENTO Y SELECCION INADECUADO ==> 70 %  
Este resultado significa que el 70% de la población encuestada (130 personas)- 91 empleados - considera como característica de la corporación el reclutamiento y selección inadecuado.

AREA B ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONFUZA ==> 70 %  
Este resultado significa que el 70 % de la población encuestados 91 empleados - considera como característica de la corporación la existencia de una estructura organizacional confuza.

AREA C CONTROL Y EVALUACION INADECUADO ==> 40 %  
Este resultado significa que el 40 % de la población encuestados 52 empleados - considera que el control y evaluación no es inadecuado.

### AREA D CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

DEFICIENTE ==> 70 %  
Este resultado significa que el 70 % de la población encuestada - 91 empleados- considera que la capacitación y el adiestramiento es deficiente.

AREA E MOTIVACION BAJA ==> 70 %  
Este resultado significa que el 70 % de la población encuestada - 91 empleados- considera que la motivación en la corporación es baja.

AREA F RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES INSUFICIENTES ==> 60 %  
Este resultado significa que el 60 % de la población encuestada - 78 empleados - considera que los recursos materiales y financieros son insuficientes.

AREA G TRABAJO DE EQUIPO DEFICIENTE ==> 70 %  
Esto significa que el 70 % de los encuestados - 91 personas- considera que el trabajo de equipo es deficiente.

AREA H PROCEDIMIENTOS Y TRAMITES ADMINISTRATIVOS INADECUADOS ==> 70 %  
Significa que el 70 % de la población encuestada - 91 personas- considera que los procedimientos y tr mites administrativos son inadecuados.

AREA I FALTA DE CUADROS FUTUROS Y DESARROLLO DE  
 JEFES DE DEPARTAMENTO, JEFES DE GRUPO Y  
 COMANDANTES DEFICIENTE ==> 60 %

Significa que el 60 % de la población encuestada - 78 personas -  
 considera que no existen planes futuros y que el desarrollo de  
 las personas que ocupan puestos superiores es deficiente.

AREA J FALTA DE CLARIDAD EN OBJETIVOS ==> 60 %

Significa que el 60 % de la población encuestada - 78 empleados-  
 considera que los objetivos de la corporación no están claros.

AREA K SISTEMA DE ESTIMULOS Y RECOMPENZAS  
 INJUSTO ==> 60 %

Significa que el 60 % de la población encuestada - 78 personas-  
 considera que es injusto el sistema de estímulos y recompensas.

DE LAS 11 AFIRMACIONES, LOS RESULTADOS DE 10 TIENDEN A SER  
 POSITIVOS O SEA SON LAS AREAS QUE SEGUN EL CUESTIONARIO, SON  
 PROBLEMATICAS.

ESTO SIGNIFICA QUE EL 90.9 % DE LAS AFIRMACIONES TIENDEN A  
 RESPALDAR LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN ESTE ESTUDIO DE  
 COMUNICACION ORGANIZACIONAL.

SELECCION DE LA MUESTRA:

Para seleccionar nuestra muestra recurrimos al siguiente método  
 estadístico para muestras pequeñas:

$$n = \frac{Z^2 P (1-P)}{E^2 (N-1) + Z^2 P (1-P)}$$

- n= tamaño de la muestra
- N= tamaño del universo
- Z= Nivel de confianza (1.96)
- P= Probabilidad de que ocurra el evento (0.50 para que la muestra sea mayor)
- E= Error standard (5%)

Tomamos un universo de 300 personas, que son las que componen la base hermosillo.

$$n = \frac{(300) (1.96)^2 (.5) (1-.5)}{(.05)^2 (299) + (1.96)^2 (.5) (.5)} = 168.99 = 169 \text{ personas}$$

Por lo tanto, el número de personas encuestadas como apoyo a nuestro estudio de COMUNICACION ORGANIZACIONAL fué de 169.