

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

*DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EN LA ATENCIÓN QUE BRINDAN LOS  
EMPLEADOS, EN OFICINAS CENTRALES DEL FONDO DE TIERRAS*



**SILVIA AMPARO ROSALES JUÁREZ**

Guatemala, marzo de 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

DIAGNÓSTICO *DE COMUNICACIÓN EN LA ATENCIÓN QUE BRINDAN LOS  
EMPLEADOS, EN OFICINAS CENTRALES DEL FONDO DE TIERRAS*



Trabajo de tesis presentado por

**Silvia Amparo Rosales Juárez**

Previo a optar el título de

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

Asesor:

**Licenciado César Paiz**

Guatemala, marzo de 2013

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

**CONSEJO DIRECTIVO**

**Director**

Lic. Julio Moreno Sebastián Ch.

**Representantes Docentes**

M.A. Amanda Ballina Talento

Lic. Víctor Carillas Bran

**Representantes estudiantiles**

Pub. José Jonnatan Girón Ticurú

Pub. Aníbal De León Velásquez

**Representante de Egresados**

Lic. Johnny Michael González Batres

**Secretaria Administrativa**

M.A. Sc. Claudia Molina

**TRIBUNAL EXAMINADOR**

**Profesionales**

Lic. César Paiz	(presidente)
M.A. Marco Julio Ochoa	(revisor)
Licda. Rosa Idalia Aldana	(revisora)
M.A. César Urizar	(examinador)
M.A. Rudy Cabrera	(examinador)



146-12

## Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 04 de mayo de 2012

Dictamen aprobación 36-12

Comisión de Tesis

Estudiante

**Silvia Amparo Rosales Juárez**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad de Guatemala

Estimado(a) estudiante **Rosales**:

Para su conocimiento y efectos, me permito transcribir lo acordado por la Comisión de Tesis en el inciso 1.6 del punto 1 del acta 05-2012 de sesión celebrada el 04 de mayo de 2012 que literalmente dice:


*1.6 Comisión de Tesis acuerda: A) Aprobar al (la) estudiante Silvia Amparo Rosales Juárez, carné 200418776, el proyecto de tesis: DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA EN LA ATENCIÓN QUE BRINDAN LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN OFICINAS CENTRALES DEL FONDO DE TIERRAS. B) Nombrar como asesor(a) a: Lic. César Paiz.*

Asimismo, se le recomienda tomar en consideración el artículo número 5 del REGLAMENTO PARA LA REALIZACIÓN DE TESIS, que literalmente dice:

...“se perderá la asesoría y deberá iniciar un nuevo trámite, cuando el estudiante decida cambiar de tema o tenga un año de habersele aprobado el proyecto de tesis y no haya concluido con la investigación.” (lo subrayado es propio).

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia. Comisión de Tesis  
AM/Eunice S.

Edificio M2,  
Ciudad Universitaria, zona 12.  
Teléfono: (502) 2418-8920  
Telefax: (502) 2418-8910  
[www.comunicacionusac.org](http://www.comunicacionusac.org)



440-12

**Escuela de Ciencias de la Comunicación**  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 27 de agosto de 2012  
Comité Revisor/ NR  
Ref. CT-Akmg 60-2012

Estudiante  
**Silvia Amparo Rosales Juárez**  
Carné **200418776**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12.

Estimado(a) estudiante **Rosales**:

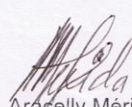
De manera atenta nos dirigimos a usted para informarle que esta comisión nombró al COMITÉ REVISOR DE TESIS para revisar y dictaminar sobre su tesis: **DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA EN LA ATENCIÓN QUE BRINDAN LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN OFICINAS CENTRALES DEL FONDO DE TIERRAS.**

Dicho comité debe rendir su dictamen en un plazo no mayor de 15 días calendario a partir de la fecha de recepción y está integrado por los siguientes profesionales:


Lic. César Paiz, presidente(a).  
Licda. Rosa Idalia Aldana, revisor(a)  
M.A. Marco Julio Ochoa, revisor(a).

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
M.A. Aracelly Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis



  
Lic. Julio E. Sebastián Ch.  
Director ECC



Copia: comité revisor. Adjunto 2 fotocopias del informe final de tesis y respectiva boleta de evaluación.  
Larissa  
Archivo.  
AM/JESCH/Eunice S.

Edificio M2,  
Ciudad Universitaria, zona 12.  
Teléfono: (502) 2418-8920  
Telefax: (502) 2418-8910  
[www.comunicacionusac.org](http://www.comunicacionusac.org)



**Autorización informe final de tesis por Terna Revisora  
Guatemala, 06 de noviembre de 2012**

M.A.  
Aracelly Mérida,  
Coordinadora  
Comisión de Tesis  
Escuela de Ciencias de la Comunicación,  
Edificio Bienestar Estudiantil, 2do. Nivel.  
Ciudad Universitaria, zona 12

Distinguida M.A. Mérida


Atentamente informamos a ustedes que el (la) estudiante: Silvia Amparo Rosales Juárez

Carné 200418776 . Ha realizado las correcciones y recomendaciones a su TESIS, cuyo título es:


"Diagnóstico de Comunicación externa en la atención que brindan los empleados en oficinas centrales del Fondo de Tierras"

En virtud de lo anterior, se emite DICTAMEN FAVORABLE a efecto de que pueda continuar con el trámite correspondiente.

"ID Y ENSEÑAD ATODOS"

  
Lic. Marco Julio Ochoa  
Miembro Comisión Revisora

  
Licenciada Rosa Idalia Aldana  
Miembro Comisión Revisora

  
Licenciado César Paiz  
Nombre y Firma



018-13

**Escuela de Ciencias de la Comunicación**  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 23 de enero de 2013  
Tribunal Examinador de Tesis/N.R.  
Ref. CT-Akmg- No. 05-2013

Estudiante  
**Silvia Amparo Rosales Juárez**  
Carné **200418776**  
Escuela de Ciencias de la Comunicación  
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Rosales**:

Por este medio le informamos que se ha nombrado al tribunal examinador para que evalúe su trabajo de investigación con el título: **DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EXTERNA EN LA ATENCIÓN QUE BRINDAN LOS EMPLEADOS EN OFICINAS CENTRALES DEL FONDO DE TIERRAS**, siendo ellos:


Lic. César Paiz, presidente(a)  
M.A. Marco Julio Ochoa, revisor(a).  
Licda. Rosa Idalia Aldana, revisor(a)  
M.A. César Urizar, examinador(a).  
M.A. Rudy Cabrera, examinador(a).  
Lic. Gustavo Morán, suplente.

Por lo anterior, apreciaremos se presente a la Secretaría del Edificio M-2 para que se le informe de su fecha de examen privado.

Deseándole éxitos en esta fase de su formación académica, nos suscribimos.

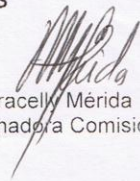
Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
Lic. Julio E. Sebastián Ch.  
Director ECC

Copia: Larissa  
Archivo  
JESCH/AM/IEunice S.



  
M.A. Aracely Mérida  
Coordinadora Comisión de Tesis



Edificio M2,  
Ciudad Universitaria, zona 12.  
Teléfono: (502) 2418-8920  
Telefax: (502) 2418-8910  
[www.comunicacionusac.org](http://www.comunicacionusac.org)



086-13

## Escuela de Ciencias de la Comunicación

Universidad de San Carlos de Guatemala

Guatemala, 13 de marzo de 2013

Orden de impresión/NR

Ref. CT-Akmg- No. 05-2013

Estudiante

**Silvia Amparo Rosales Juárez**

Carné **200418776**

Escuela de Ciencias de la Comunicación

Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado(a) estudiante **Rosales**:

Nos complace informarle que con base a la **autorización de informe final de tesis por asesor**, con el título **DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN EN LA ATENCIÓN QUE BRINDAN LOS EMPLEADOS EN OFICINAS CENTRALES DEL FONDO DE TIERRAS**, se emite la orden de impresión

Apreciaremos que diez ejemplares impresos sean entregados en la Secretaría General de esta unidad académica ubicada en el 2º nivel del Edificio M-2. Seis ejemplares y dos cd's en formato PDF, en la Biblioteca Flavio Herrera y dos ejemplares y un cd en formato PDF en la Biblioteca central de esta universidad.

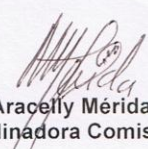
Es para nosotros un orgullo contar con un profesional como usted, egresado de esta Escuela, que cuenta con todas la calidades para desenvolverse en cualquier empresa en beneficio de Guatemala, por lo que le deseamos toda clase de éxitos en su vida.

Atentamente,

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
**Lic. Julio E. Sebastián Ch.**  
Director ECC



  
**M.A. Aracelly Mérida**  
Coordinadora Comisión de Tesis



Copia: archivo  
AM/JESCH/Eunice S.

Edificio M2,  
Ciudad Universitaria, zona 12.  
Teléfono: (502) 2418-8920  
Telefax: (502) 2418-8910  
[www.comunicacionusac.org](http://www.comunicacionusac.org)



Para efectos legales  
Únicamente el autor  
Es responsable del contenido  
De este trabajo

## **Dedicatoria**

A Dios fuente de fe, esperanza y fortaleza en todas las circunstancias de mi vida.

A mi madre, (q.e.p.d.) de quien recibí sabiduría, amor, respeto y apoyo incondicional, durante todos los días de su estancia en esta tierra.

A mis hijos Carlos y Kevin, por creer en mí, darme todo su amor y por ser buenos hijos. Que este logro sea una muestra de esmero y dedicación por amor hacia ustedes y como ejemplo de que los objetivos se alcanzan cuando se lucha con fe en lo que uno emprende.

A mi familia en general, por su cariño, confianza, palabras de aliento, apoyo moral y espiritual.

## **Agradecimientos**

A las autoridades y los compañeros del Fondo de Tierras por proporcionarme el espacio, la información y por toda la colaboración que me brindaron para realizar el presente trabajo en la institución, sin el apoyo de ustedes no hubiese sido posible.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala - USAC – por haberme formado como profesional y permitir que esta meta, hoy sea cumplida.

Agradecimientos especiales a M.A. Aracelly Mérida, Licenciado César Paiz, M.A. Marco Julio Ochoa, Licenciada Rosa Idalia Aldana por sus sabios consejos y por haberme guiado en el proceso de elaboración del presente trabajo y por el apoyo incondicional.

A mis amigos y amigas, de quienes no agrego nombres porque sería injusto que olvide a uno de ustedes; saben que los llevo en el corazón, cada uno es especial para mí ya que han estado conmigo en todo momento. Gracias por sus muestras de cariño hacia mi persona.

# Índice General

	Página
Resumen.....	6
Introducción.....	11

## Capítulo I

### Marco Conceptual

1.1 Antecedentes del Problema.....	12
1.2 Justificación.....	13
1.3 Alcances y límites.....	14
1.4 Planteamiento del Problema.....	14

## Capítulo 2

### Marco Teórico

2.1 Comunicación.....	16
2.1.1 Proceso de la comunicación.....	19
2.1.1.1 Emisor.....	19
2.1.1.2 Código.....	19
2.1.1.3 Mensaje.....	20
2.1.1.4 Canal.....	20

2.1.1.5 Destinatario.....	21
2.1.1.6 Contexto.....	21
2.1.1.7 Retroalimentación.....	21
2.1.1.8 Esquema del proceso de la comunicación.....	22
<b>2.2 Comunicación verbal.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Comunicación no verbal.....</b>	<b>24</b>
<b>2.4 Barreras de la comunicación y su clasificación.....</b>	<b>25</b>
	2.4.1 Barreras 25
Físicas.....	
	2.4.2 Barreras 26
fisiológicas.....	
	2.4.3 Barreras 26
psicológicas.....	
	2.4.4 Barreras 27
semánticas.....	
<b>2.5 Diagnóstico (definición).....</b>	<b>27</b>
<b>2.6 Comunicación Organizacional.....</b>	<b>28</b>
2.6.1 Comunicación Interna.....	29
2.6.2 Comunicación Externa.....	29
<b>2.7 Calidad en los servicios.....</b>	<b>30</b>
2.7.1 Escuchar con todo.....	30

2.7.2 Establecer contacto visual.....	30
2.7.3 Ponerse en el lugar de otro.....	31
2.7.4 Plantear alternativas.....	31
2.7.5 Ayudar a elegir la mejor opción.....	31
2.7.6 Comunicarse al nivel del cliente (usuario).....	32
2.7.7 Verificar el nivel de satisfacción.....	32
2.7.8 Seguir escuchando siempre.....	32

## **Capítulo 3**

### **Fondo de Tierras**

<b>3.1 Descripción.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2 Misión.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3 Visión.....</b>	<b>34</b>
<b>3.4 Estructura Orgánica.....</b>	<b>34</b>
3.4.1 Organigrama del Fondo de Tierras.....	34
3.4.2 Integración del Consejo Directivo.....	35
3.4.3 Objetivos institucionales.....	36
<b>3.6 Funciones del Fondo de Tierras.....</b>	<b>37</b>
<b>3.7 Programas que atiende el Fondo de Tierras.....</b>	<b>39</b>
3.7.1 Acceso a la Tierra.....	39

3.7.2 Arrendamiento.....	40
3.7.3 Regularización.....	40
3.7.4 Registro de Empresas Campesinas Asociativas.....	41
<b>3.8 Beneficiarios del Fondo de Tierras de acuerdo al criterio de elegibilidad.....</b>	<b>42</b>
3.8.1 beneficiarios organizados.....	43
<b>3.9 Reestructuración del Fondo de Tierras.....</b>	<b>43</b>

## **Capítulo 4**

### **Marco Metodológico**

<b>4.1 Tipo de investigación.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2 Objetivos.....</b>	<b>44</b>
• General.....	44
• Específicos.....	44
<b>4.3 Técnicas.....</b>	<b>45</b>
<b>4.4 Instrumentos.....</b>	<b>45</b>
<b>4.5 Universo.....</b>	<b>45</b>
<b>4.6 Muestra.....</b>	<b>46</b>

<b>4.7 Procedimiento.....</b>	<b>46</b>
-------------------------------	-----------

## **Capítulo 5**

### **Marco Operativo**

<b>5.1 Análisis y presentación de resultados (usuarios).....</b>	<b>48</b>
• <b>Graficas.....</b>	<b>50</b>
<b>5.2 Análisis y presentación de resultados (empleados).....</b>	<b>59</b>
• <b>Graficas.....</b>	<b>61</b>
<b>5.3 Propuesta.....</b>	<b>71</b>
<b>5.4 Conclusiones.....</b>	<b>72</b>
<b>5.5 Recomendaciones.....</b>	<b>75</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>77</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>80</b>



## Resumen

**Título:** Diagnóstico de comunicación externa en la atención que brindan los empleados en oficinas centrales del Fondo de Tierras.

**Autor:** Silvia Amparo Rosales Juárez

**Universidad:** Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC)

### Unidad

**Académica:** Escuela de Ciencias de la Comunicación (ECC)

### Planteamiento

**del Problema:** ¿Cuál es la situación actual de la comunicación externa en la atención que brindan los empleados en oficinas centrales del Fondo de Tierras?

**Procedimiento:** Con el objetivo de obtener una información clara y precisa, se realizaron encuestas al público usuario de los servicios así como a los empleados de la institución. Se recopiló dicha información y con ella se realizaron gráficas y tablas que posteriormente mostraron los resultados encontrados. Se complementó dicho proceso con información recabada por diferentes fuentes relacionadas a los procedimientos y al tema.

## **Resultados:**

- Las cifras resultantes de la investigación muestran que el 93% de los usuarios de la institución consideran que son atendidos con amabilidad y cortesía.
- Se determinó que solamente el 28% de los usuarios conocen las funciones del Fondo de Tierras; el 34% conoce la institución, sin embargo no tiene claras las funciones; el 28% de estos no las conoce. A pesar que 62% de la población encuestada sabe leer y escribir, y que podrían comprender cuales son las funciones, no lo hace, pues el nivel académico de la mayoría es primario.
- Se estableció que el empleado que atiende al público en las oficinas centrales del Fondo de Tierras, tiene un 89% de conocimiento general, con relación a los procedimientos de la institución, para orientar a los usuarios.
- El 85% de los empleados se adecúa al lenguaje del usuario y un 88% de ellos se muestra interesado en aclarar las dudas de los usuarios.

## **Conclusiones:**

1. El estudio realizado estableció que la comunicación externa en la atención que prestan los empleados a usuarios del Fondo de Tierras es adecuado de acuerdo con el enfoque que se brindó a esta investigación. El usuario calificó la cortesía, como buena en un 94%; la atención, buena en un 78%; el empleado tiene un 89% de conocimiento general, con relación a los procedimientos de la institución, para orientar a los usuarios; la forma en que el empleado se dirige al público, buena en un 85%; el interés en resolver las dudas de los usuarios,

buena en un 88%. Por otra parte califican la ubicación de las áreas de atención al público como buena en un 77%.

2. Con relación al servicio se evaluó el cumplimiento de la calidad de estos, para ello se tomó como base 5 de los 8 pasos que sugiere Abelo (2008), en su libro. Para lo cual se estableció que:

- I. Escuchar con todo: El 65% de los empleados de acuerdo con los resultados obtenidos, presta atención a las demandas de los usuarios; no obstante el 35% oye sin prestar la mayor atención.
- II. Establecer contacto visual: El 55% realiza el contacto visual adecuado que va de la mano con la interpretación de los gestos para una mejor comprensión; el 45% fija la mirada en el usuario, lo cual no permite una adecuada comunicación ya que el usuario puede sentirse intimidado.
- III. Ponerse en el lugar del otro: Este paso está relacionado con tratar a los demás como uno desea ser tratado. El resultado obtenido es del 90% aceptable ante la situación que se planteó.
- IV. Comunicarse al nivel del usuario. Para este paso se obtuvo que el 70% se adecúa al lenguaje del usuario.
- V. Verificar el nivel de satisfacción: El 50% de los resultados, respaldan que se consulta al usuario si está conforme con el servicio, mientras que el otro 50% despiden amablemente al usuario al terminar de atenderle

3. Se determinó que el tiempo en dar respuesta a las gestiones de los usuarios es a largo plazo en un 65%; mediano plazo en un 35% y que no existe un corto

plazo a pesar que la referencia de este tiempo fue de un máximo de tres meses.

4. Se determinó que las principales causas que provocan una inadecuada comunicación es que solamente el 38% de los usuarios conocen las funciones del Fondo de Tierras; el 34% conoce la institución, sin embargo no tiene claras las funciones; el 28% no las conoce. A pesar que 62% de la población encuestada sabe leer y escribir, y que podrían comprender cuales son las funciones, no lo hace, pues el nivel académico de la mayoría es primario. No obstante, si se les da una orientación adecuada de los pasos que deben de seguir para la realización de las gestiones que desean realizar, lo comprenden, salvo los casos en que haya negativa por parte de este en el cumplimiento de requisitos por una mala orientación de sus líderes.
5. El 50% de la población de usuarios encuestados indicó ser bilingüe, es decir que hablan español y un idioma Maya, entre los que destacan el Kakchiquel 18%; Quekchí 13%; Mam 11%; Ixil 4%; Achí 3% y Quiché 1%. El 40% de usuarios se comunican entre ellos en su idioma materno, no obstante, al dirigirse a otras personas lo hacen en español; y solamente el 10% utiliza un intérprete para comunicarse con los demás.
6. Pese a que al usuario se le atiende personalmente en las oficinas de la institución o en sus sedes regionales y por teléfono, el 51% de ellos demanda la atención por teléfono para dar seguimiento a su gestión en vez de hacer viajes del interior hacia la ciudad capital para este efecto y que representen gastos innecesarios para obtener información.
7. El área más visitada por los usuarios para la realización de una gestión es la de Regularización con un 26%; Acceso a la Tierra 23%; Arrendamiento 16%; Notariado 20% y la recepción de documentos 15%. Sin embargo el estudio determinó que el 65% de los procesos que se llevan en la institución son a

largo plazo, entendiéndose este como un plazo mayor a 9 meses, tomando en cuenta desde el momento en que ingresa el expediente hasta la emisión de una resolución.

8. El 55% de los empleados indicó que el sistema de la base de datos no cuenta con la información suficiente para informar al usuario los procesos que llevan en la institución.

## Introducción

El Fondo de Tierras, denominado también FONTIERRAS, es una institución creada para facilitar el acceso a la tierra y generar condiciones para el desarrollo rural integral y sostenible, a través de proyectos productivos, agropecuarios, forestales e hidrobiológicos.

Dentro de este contexto el trabajo de investigación profesional titulado "Diagnóstico de comunicación externa en la atención que brindan los empleados en oficinas centrales del Fondo de Tierras", tiene un enfoque principalmente administrativo y el objetivo principal es realizar un diagnóstico situacional para conocer las principales causas que provoca una inadecuada comunicación entre los empleados de la institución encargados de la atención al público y los usuarios, a fin de proponer un plan que contenga estrategias y acciones a implementar para lograr eficiencia y eficacia en el proceso. La metodología aplicada, comprende la investigación de campo realizada en forma directa, a través de encuestas.

La comunicación es un recurso de mucha importancia para el funcionamiento de la organización. Sin embargo, en instituciones públicas y empresas privadas se le ha brindado poca atención. Se ha entendido de modo distinto el concepto de comunicación, el proceso y el contenido de lo que se debe comunicar. La gestión de este recurso debe tener como objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación de los distintos empleados de la institución y de su entorno más inmediato. Por lo que en el presente trabajo se investigó cómo se lleva a cabo este proceso y el enfoque está dado especialmente en la comunicación externa, es decir la que se lleva a cabo entre empleados y usuarios.

# Capítulo 1

## Marco Conceptual

### 1.1. Antecedentes

La comunicación como vínculo principal en la atención a usuarios y beneficiarios en las instituciones gubernamentales en general, ha sido objeto de cuestionamiento por parte de los mismos usuarios de servicios. Esta situación ha trascendido en varias ocasiones constituyéndose incluso en noticia para algunos medios masivos de comunicación.

Se decidió realizar en el presente trabajo una revisión al tema de la comunicación para establecer cuál es la situación real de la misma en las oficinas centrales del Fondo de Tierras.

El trabajo denominado: “La evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño de los colaboradores de las ventanillas de atención al público como herramienta para la mejora continua en las instituciones de gobierno central” Borrayo, (2011:127) brindó un tratamiento al tema y se enfocó en el desempeño de las personas que tienen a su cargo las ventanillas de atención al público de tres instituciones de gobierno dentro de las cuales no figura el Fondo de Tierras.

En el trabajo revisado se consideró como impacto de la capacitación a “los cambios producidos en individuos, el trabajo en equipo, los contextos organizacionales, y las políticas públicas que en parte pueden atribuirse a la participación de personas u organizaciones en un proyecto de formación” Borrayo, (2011:160). En este trabajo se concluyó que las instituciones gubernamentales que fueron objeto de estudio, no cuentan con un programa de capacitación establecido; sino contratan los servicios del Instituto Nacional de Administración

Pública -INAP- para las capacitaciones dirigidas hacia sus colaboradores, ya que las instituciones evaluadas no capacitan ni evalúan a su personal.

En el presente estudio, se consideró importante hacer referencia al estudio de Borrayo, por la relación que tiene con el desempeño de atención al público como herramienta para que las instituciones de gobierno mejoren en los servicios que prestan.

El Fondo de Tierras a través de la oficina de Comunicación Social efectuó un estudio en los meses de marzo y abril de 2011, en el que se elaboraron 100 (cien) encuestas a usuarios de la institución, que dio como resultado lo siguiente: Los servicios que presta la institución fueron evaluados como malos en un 40%, es decir, que los usuarios se mostraron inconformes; buenos 34% y regulares 22%; la atención por la vía del teléfono, mala en un 49%, buena en un 24% y el 27% no utiliza ese recurso; con relación a las gestiones que los usuarios realizan en atención al público se obtuvo que el 43% asistió a realizar una gestión al Programa de Regularización; un 30% de Acceso a la Tierra y un 27% de Arrendamiento. Se tomó como referencia estos resultados con la finalidad de hacerlos comparativos con los resultados obtenidos en el presente trabajo.

## **1.2. Justificación**

Se pretende establecer con el presente trabajo de tesis si existe la necesidad de mejorar la comunicación y con ello optimizar la calidad en la atención al público en los programas que atiende el Fondo de Tierras, asimismo lograr mejores resultados. Debido a que el Fondo de Tierras es una institución del Estado que brinda servicio a la población, debe cumplir con ser una institución ágil, transparente y organizada. Estos son factores que incidirán en el éxito de la misma, frente a las necesidades de los usuarios.



Tomando en cuenta que los resultados institucionales obtenidos en el 2011 que indicaron que gran parte de los servicios no se prestan adecuadamente, podría deberse a que los lineamientos, políticas y procesos del Fondo de Tierras no están correctamente enfocados a las necesidades y requerimientos de los usuarios o existe una mala comunicación entre los empleados y los usuarios que no permite que el cliente resuelva sus requerimientos.

Es indispensable comprender la importancia de una adecuada comunicación a todo nivel por lo que este es un medio para concientizar, educar y mejorar para beneficio de los usuarios como de la institución.

### **1.3. Alcances y Límites de la Investigación**

Para la prestación de estos servicios, son necesarias las áreas de atención al público puesto que a través de estas es como se inicia la comunicación con el público externo y por donde se canalizan las demandas hacia todas las áreas de la institución. Se tomó en cuenta únicamente las áreas de atención al público de las oficinas centrales del Fondo de Tierras, para la realización de la presente investigación, por ser la oficina que atiende mayor número de visitas diarias de usuarios. El Fondo de Tierras está situado en la 7ma. Avenida 8-92, zona 9 de la ciudad capital.

### **1.4. Planteamiento del Problema**

El Fondo de Tierras cuenta con un área para la atención al público, no obstante, muchos usuarios solicitan ser atendidos por personal profesional o técnico interno que tiene bajo su cargo expedientes individuales o grupales de estos. Esto indica que la atención al público se lleva a cabo no solamente en las ventanillas, es decir, que cuando terceras personas intervienen e intercambian información con el

usuario, el empleado de ventanillas desconoce la información que se intercambia entre estos y de la que no queda registro alguno en la base de datos o por escrito dentro de los expedientes. Esto crea una barrera de comunicación tanto interna como externa, que se hace evidente posteriormente y que afecta tanto al usuario como a la institución, ya que cuando el usuario requiere seguimiento en ventanillas no se cuenta la información en los registros mencionados. Por otra parte en el proceso de observación se pudo constatar de acuerdo a manifestaciones verbales de los usuarios que los trámites son muy tardados, lo que causa descontento en ellos al no tener una pronta respuesta a sus demandas.

Las situaciones anteriores llevan a suponer que la comunicación no está siendo bien conducida al público exterior, por lo que con la información obtenida en este proceso, surgen la siguiente interrogante: ¿Cuál es la situación actual de la comunicación externa en la atención que brindan los servidores públicos en oficinas centrales del Fondo de Tierras?

## Capítulo 2

### Marco Teórico

#### 2.1 Comunicación

“La palabra comunicación proviene del latín communis, común que significa “poner en común algo con otro”, y la raíz expresa comunión, participación, comunidad, algo que se comparte, se tiene o se vive en común, Fernández, (1986:3) para este autor la comunicación es el “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y a agilizar los flujos de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos”, cita que “al comunicarnos pretendemos establecer algo en común con alguien o lo que es lo mismo tratamos de compartir alguna información, alguna idea o actitud”

Myers, M., y Myers, G., (1982) dice que “La comunicación es la fuerza central de enlace que permite la coordinación de personas y por tanto el comportamiento organizado”.

Por su parte Zayas, E. (1990) refiere que “La comunicación constituye el vínculo y la relación mutua entre tres personas y un proceso de intercambio de ideas, opiniones o emociones mediante la cual se pone de manifiesto las actitudes y sentimientos de los hombres, su variada y activa participación, sus preferencias, lo positivo y lo negativo de su carácter”.

Para Dolan, S., y Martín, I., (2002): “La comunicación se define como un proceso bilateral de intercambio de información entre al menos dos personas o dos grupos:

Emisor el que trasmite el mensaje, y el receptor el que recibe la información, y comprensión porque la información debe tener una significación para el receptor“  
La comunicación es un proceso de interacción y de intercambio de mensajes entre dos o varias personas con la finalidad de alcanzar determinados objetivos.

Otra definición de comunicación refiere que es: “Proceso de transmisión de un mensaje entre un emisor y un receptor a través de un medio, que requiere un código común a ambos.”Grijalbo, (2003:468).

Se hace referencia también a la comunicación como “un fenómeno de interacción social” Interiano, (1995:1), entendiéndose como un fenómeno, porque el individuo percibe a través de los sentidos las imágenes, impresiones, sensaciones, sonidos y demás que provienen de su exterior y de la interacción social.

El ser humano por naturaleza es un ser social, que necesita relacionarse con otros seres humanos a través de la comunicación, la cual es imprescindible.

Partiendo del término comunicación, la comunicación exterior de una empresa, es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con el diferente público objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.

La comunicación exterior con clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general es tan vital para la organización como la comunicación interna. Entre ellas además debe existir una alta integración.

Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, entre otros, todos los miembros de la organización pueden realizar

funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Se conoce que aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmitiendo una imagen positiva hacia fuera.

La imagen que transmite la organización a la sociedad condiciona la satisfacción de ciertas necesidades de status y prestigio de sus empleados. Cuando la persona trabaja en una empresa sólida, la cual además está preocupada por los problemas sociales y transmite una buena imagen social; él como empleado se siente también realizado en su consideración social, y es así como se incrementa su sentimiento de pertenencia.

Por consiguiente, estamos ante dos sistemas de comunicación, interna y externa, interdependientes y que es necesario gestionar de una manera coordinada. Sin embargo, las estrategias de innovación en las empresas suelen recaer preferentemente en la comunicación externa, antes que en la interna. Se considera esto en una forma figurativa de la siguiente manera: “se da mucha importancia a la ropa externa, a la que se ve, a la que la gente puede valorar, olvidando en ocasiones que el éxito de que una ropa externa siente bien, reside en la calidad y el diseño de la ropa interior”. Gómez y Patiño, (1998:125).

## **2.1.1 Proceso de la Comunicación**

### **2.1.1.1 Emisor**

El emisor es la persona que comunica o emite un mensaje por medio de un canal o medio. De acuerdo con Williams, (1982:23) “puede comunicarse a través de la palabra hablada. A menos que el intercambio se produzca por teléfono, cada persona también transmite señales no verbales de comunicación que pueden ser movimientos de los ojos, posiciones del cuerpo o impresiones táctiles, entre otras”. Toda comunicación inicia cuando el emisor dese transmitir una idea o pensamiento, es decir que la forma en que un emisor materializa sus ideas y pensamientos o sentimientos hacia los demás, es a través del proceso de la comunicación.

### **2.1.1.2 Código**

“Es el sistema de signos cuyo conocimiento habilita al emisor para cifrar y transmitir la información en el mensaje, y al destinatario para descifrar e interpretar la información comunicada y el propósito o intención del emisor.”  
Niño Rojas,(1998:37)

El autor, se refiere a que la idea o pensamiento del emisor debe sufrir un proceso de codificación, esto quiere decir que se estructura o agrupa el mensaje mediante reglas y códigos de manera que éste sea comprendido tanto por el emisor como por el receptor. Es el ordenamiento lógico de los símbolos, con oraciones bien estructuradas que permite a quien emite el mensaje entender su propio mensaje para expresarlo de la forma más sencilla posible, de tal manera que, quien recibe el mensaje pueda entenderlo. Para que esto sea posible y se cumpla el proceso de la comunicación, el emisor debe conocer su público objetivo, a qué tipo de

receptores enviará el mensaje. Uno de los obstáculos para que no se lleve a cabo el proceso de la comunicación es por ejemplo el código de un lenguaje distinto.

### **2.1.1.3 Mensaje**

Para Niño Rojas, (1998:38) “El mensaje es una información codificada, incluye la información. Pero para recuperar la información de un mensaje es necesario decodificarlo e interpretarlo” Constituye la unidad que resulta de codificar una determinada información. En el mismo momento en que el emisor usa el código para organizar o transmitir una determinada información, resulta el mensaje, el cual llega al destinatario en forma de señal a través de un canal, para ser decodificado e interpretado con la ayuda del código correspondiente. No se debe confundir información con mensaje.

La definición de mensaje para Cantú/Flores/Roque, (1999:p.06) “es una selección ordenada de símbolos que persigue comunicar información”.

### **2.1.1.4 Canal**

“Corresponde a la substancia sensible a través de la cual se conforman y se materializan los signos de un mensaje. El canal puede ser simple, cuando del mismo no presupone otros medios, como las ondas sonoras en la comunicación interpersonal; y compuesto, cuando se basa en una cadena de medios como, por ejemplo, en la radio, donde se distinguen las ondas sonoras y magnéticas, o la prensa donde se pueden encontrar como canal las letras, los dibujos, etcétera. Los canales compuestos o complejos son

propios de los llamados medios masivos de comunicación, en los medios no es fácil deslindar lo que es código, mensaje o canal.” Niño Rojas, (1985:37).

#### **2.1.1.5 Destinatario**

“El receptor corresponde a la persona que situada al otro lado del canal, percibe y recibe el mensaje. El destinatario ayudado por el conocimiento del código, reconoce la información que le quiso transmitir el primer interlocutor.” (Niño Rojas, 1985:37)

#### **2.1.1.6 Contexto**

“Hace referencia a la red de situaciones o circunstancias que rodean el ejercicio de un acto comunicativo o en el caso del código lingüístico, un acto de habla. Estas circunstancias, involucran las condiciones reales en que los componentes formales de la comunicación tienen existencia, como por ejemplo, tipo de código, canal, la participación de los sujetos (su atención, su voz, tono, mirada, distancia, etcétera) y también los factores de tiempo y espacio. El contexto es definitivo para el éxito de un acto comunicativo, para identificar la intención comunicativa o solucionar un conflicto de ambigüedad, anomalía u otra irregularidad semántica.” (Niño Rojas, 1985:39)

#### **2.1.1.7 Retroalimentación**

“Llamada también información de retorno, corresponde a las reacciones inmediatas o espontáneas del receptor ante el mensaje. Dichas reacciones son percibidas por el emisor por diferentes medios (por ejemplo, por la

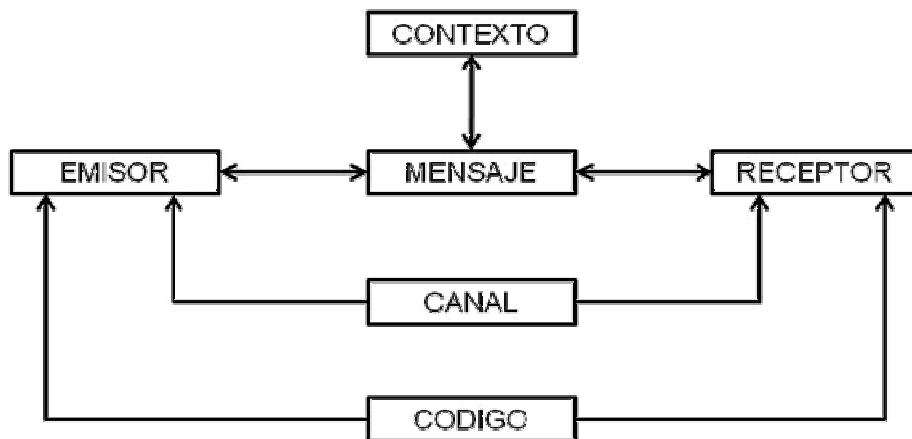


mirada y por los gestos del interlocutor destinatario, cuando se halla interpretando el mensaje) y pueden resultarle significativas, para reajustar su acción emisora. La retroalimentación no es propiamente la respuesta, pues en este caso se cumplirá otro ciclo. Sin embargo, en la cadena del discurso dialogado, las respuestas de un interlocutor pueden cumplir, al mismo tiempo una función retro alimentadora.” (Niño Rojas, 1985:38).

Como indica Interiano, (1999:21) la retroalimentación “No es únicamente la respuesta verbal a un mensaje, es también la respuesta a nivel de conducta, actitud osimplemente la incomunicación. Todas ellas son respuestas medibles unas, observables otras y algunas de ellas difícilmente comprobables a corto plazo, pero que sin embargo, condicionan la vida social del hombre enel proceso de intercambio de mensajes”.

### 2.1.1.8 Esquema del Proceso de la Comunicación

Jakobson representa el proceso de la comunicación, como se muestra en el siguiente esquema:



En la comunicación es de vital importancia poner atención a las palabras del interlocutor porque estas nos proporcionan los mensajes que este desea

transmitir, sin embargo, también se debe atender a los gestos, ademanes y posturas corporales ya que estos comunican muchas veces lo que no se suele expresar con palabras. Estas dos formas de comunicación son llamadas, comunicación verbal y comunicación no verbal.

## **2.2 Comunicación verbal**

La comunicación verbal es la principal herramienta que utilizamos desde los inicios de la vida. Esta herramienta permite relacionarnos para estar en constante interacción con los demás: La comunicación toma en cuenta en niveles institucionales, organizacionales y sociales. La comunicación verbal la componen ciertos elementos que la llevan a un desarrollo pleno. Estos elementos son la lengua, el habla y el signo lingüístico.

Sussure, (1945) hace referencia a que el hombre tiene la capacidad de construir la lengua, es decir, un sistema de signos que nos permiten entender a la lengua como un instrumento que ayuda a la creación del lenguaje y junto con él a la articulación de palabras.

Se define la comunicación verbal como la comunicación que se da a diario entre los individuos que desean intercambiar ideas, sentimientos, pensamientos, problemas o información entre sí, utilizando para ello la viva voz o la palabra escrita.

Una comunicación verbal no implica siempre la presencia ante su interlocutor, ya que esta puede efectuarse de distintas formas, hoy en día con la evolución de las telecomunicaciones, se puede ir más allá de una simple comunicación telefónica, por ejemplo: Una video-conferencia, un intercomunicador en casa o en la oficina, por radio comunicaciones, refiriéndose a la comunicación oral. Relacionado a la evolución de la comunicación escrita con la era de la tecnología, una carta por

ejemplo tardaba meses en llegar a su destino, hoy en día se tiene el recurso de la computadora para enviar un correo electrónico, con ello la información que se intercambia tarda unos pocos segundos o minutos. La comunicación oral es la más oportuna para expresar lo que se propone, porque permite la expresión de un todo, no obstante esta se apoya en la comunicación no verbal.

## **2.3 Comunicación no verbal**

Es la comunicación que se da por medio de señas, signos o símbolos. Este tipo de comunicación lo efectuamos consciente o inconscientemente cuando nos comunicamos de forma verbal, la refuerza, la reafirma. Interiano (1995) señala que el lenguaje verbal no es el único instrumento que se utiliza en la comunicación social, además explica que el lenguaje no verbal es de importancia para la comunicación paralingüística, ya que esta reafirma, mantiene o acelera la comunicación tanto oral o verbal, como escrita.

Como parte de la comunicación no verbal, se encuentra el lenguaje de los signos. El signo puede substituir o representar la realidad y se puede unir al slogan de productoso servicios.

El lenguaje de acción también incluye movimientos corporales que pueden mostrar los estados anímicos, los cuales fueron llamados por el fundador de los estudios de los movimientos, Ray Birdwhistell como kinésica. La kinésica profundiza en el estudio de los gestos faciales, contacto visual, posturas y movimientos.

Se dan tres puntos importantes en el contacto visual con el interlocutor. El primero indica inclusión, aquí se presta atención; el segundo, muestra la intensidad en el sentimiento; y el tercero proporciona retorno en la comunicación.

Knapp, (1980:16) refiere que “cuando la gente habla de comportamiento no verbal se refiere a señales que ha de atribuir significado y no al proceso de atribución de significado”.

Por su parte Davis, (1998:52) indica que “algunas veces el cuerpo comunica por si mismo, no solo por la forma en que se mueve o por las posturas que adopta. También puede haber un mensaje en la forma del cuerpo en sí, y la distribución de los rasgos faciales. Birdwhistell cree que el aspecto físico está a menudo culturalmente programado.”

## **2.4 Barreras de la Comunicación y su Clasificación**

En la comunicación también existen barreras o ruidos, que afectan el proceso comunicacional, estos lo conforman los obstáculos que impiden que el proceso de la comunicación sea eficaz. Ejemplo de una barrera en la comunicación, sucede cuando se encuentran dos personas en una conversación, de pronto entra una llamada telefónica al emisor o receptor. Desde el momento que suena el timbre se pierde la atención de una o las dos partes. Si se responde la llamada, cuando se retoma la conversación sin duda alguna que se ha perdido tanto la secuencia de esta como la del mensaje.

### **2.4.1 Barreras físicas**

Estas barreras son las que afectan al canal, son fallas técnicas o deficiencias. “Son las fallas o deficiencias en la fuente o canal para la transmisión del mensaje” (Interiano, 1995:27). Estas son las que experimenta la fuente o canal, antes o durante la transmisión del mensaje creadas por desperfectos en la energía eléctrica, la falta de iluminación

cuando se efectúa una lectura, un equipo que se encuentre en mal funcionamiento, entre otras.

### **2.4.2 Barreras fisiológicas**

Las barreras fisiológicas son deficiencias en los órganos perceptivos que afectan al receptor, ejemplo falta de buena audición, buena vista, buen tacto, buen gusto o buen olfato. Estas deficiencias impiden al receptor recibir los mensajes adecuadamente o se los distorsionan. “Estas se producen por el mal funcionamiento de los órganos de emisión y recepción tanto de comunicadores como de perceptores.” (Interiano, 1995: 28). Si el emisor o el receptor tienen problemas visuales para poder poner atención en una presentación, o bien no escucha lo que su interlocutor le está diciendo; en estos casos se produce en forma automática una barrera porque ya no se logra el objetivo de la comunicación.

### **2.4.3 Barreras psicológicas**

Afectan la relación emisor y receptor. Se refieren a barreras ideológicas, políticas, culturales o psicológicas, que impiden la adecuada comunicación. Estos incluyen también los ruidos ideológicos.

La personalidad, las unidades psicológicas y asociadas a los procesos, percepciones, emociones y sentimientos, hábitos, actitudes, expectativas, motivaciones, intereses, deseos, prejuicios, valores y malos hábitos de escucha son barreras que se pueden presentar en las personas que se comunican. Los estados emotivos de las personas pueden producir interferencias en las comunicaciones, que en situaciones normales no ocurrirían, ya que en tales casos las personas pueden o no ser capaces

de pensar claramente y convertirse en impulsivas e irracionales de manera que la realidad de los hechos pueda ser distorsionada tanto en la información que reciben como en la que envían. (E. Zayas, 1990).

“Son producidas por problemas en la atención, los filtros emotivos, los prejuicios, la noción de pérdidas y ganancias que tenga en función de los mensajes recibidos.” (Interiano, 1995:28-29) Al referirse a pérdida se refiere a pérdida emocional del receptor en cuanto a que el mensaje no es de su interés o bien por no haber podido interpretarlo.

#### **2.4.4 Barreras semánticas**

“Estudia el significado de las palabras, desde el punto de vista lingüístico” (Interiano, 1995:29-30). Se da una barrera semántica cuando hay un entorpecimiento de la comunicación por la mala interpretación de la realidad, de palabras y oraciones y de hechos sociales completos, tales como costumbres, ademanes, signos visuales, tradiciones.

### **2.5 Diagnóstico (Definición)**

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "Conocimiento". En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a aquellas actividades tendientes a conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados.

<http://www.genialconsultora.com.ar/consultoria/diagnosticos/diagnosticos.html>.

Sin embargo, no basta con conocer el estado actual de una empresa, sino también el objetivo de un diagnóstico es crear un método que indique los pasos a seguir para dar solución a este. Por ello Prieto, (1985:64) señala que “en el diagnóstico se avanza de a poco y muchas veces lo importante no es la cantidad de resultados sino el camino recorrido, porque es precisamente durante el camino cuando la gente comparte actividades, aprende, se comunica, discute, crea alternativas de solución a problemas presentados sobre la marcha.”

## **2.6 Comunicación organizacional**

La definición de comunicación organizacional de Lucas Marín (1997:103) refiere es "el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella. La comunicación es el proceso por el que estos miembros acostumbran facilitar la realización de actividades coordinadas".

Fernández, (1991:25-26), define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, es decir que el flujo de mensajes a que se refiere el autor se puede dar a través de canales interpersonales o de medios de comunicación sofisticados, desde memorandos, circulares, boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas modernos computarizados, sonido ambiental ó a través de los medios de comunicación masiva, para llegar a numeroso público externo. Pueden emplear canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno bastante complejo que, en su conjunto, se denomina comunicación organizacional.

El segundo concepto refiere que “La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se intercambian entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir de sus opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo esto con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos establecidos” Fernández, (1991:29-34).

La comunicación organizacional se divide en comunicación interna y comunicación externa, las cuales se definen a continuación.

### **2.6.1 Comunicación Interna**

Es toda actividad de comunicación que se produce en las organizaciones públicas o privadas que permiten las buenas relaciones entre sus miembros, para lo cual utilizan cualquier medio de comunicación con la finalidad de contribuir al logro de los objetivos de la organización. Este tipo de comunicación está dirigida a todos los empleados de la organización tales como, mandos altos, mandos medios, empleados y obreros en general. La comunicación interna es entonces, el conjunto de actividades adecuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros.

### **2.6.2 Comunicación Externa**

Es toda actividad o conjunto de mensajes que todas las organizaciones emiten y que van dirigidas hacia los distintos públicos externos (clientes, proveedores, medios de comunicación, entre otros) es decir hacia afuera de la organización con la finalidad mejorar la imagen de la misma; mantener o



mejorar sus relaciones entre ambos o bien promover sus productos y servicios.

## **2.7 Calidad en los servicios**

Cuando se habla de prestación de servicios, las instituciones también deben prestar servicios de calidad. Abello, (2008: 53-87) recomienda ocho pasos importantes y sencillos que deben tomarse en cuenta a fin de que se incremente la satisfacción en los clientes en la calidad de los servicios. Estos pasos son:

### **2.7.1 Escuchar con todo**

Cuando se tiene el autocontrol de escuchar sin interrumpir, se mejora la capacidad de interactuar con el interlocutor (usuario), teniendo en cuenta que no se trata solo de percibir los sonidos del emisor sino de asimilar las frases y palabras que llevan un sentido, y que permita la reacción del receptor generando respuestas. De acuerdo con el autor “el camino hacia el mejoramiento de las relaciones interpersonales” Abello (2008: 56) es escuchar con todo.

### **2.7.2 Establecer contacto visual**

Toda persona que atiende al público no debe de privar del contacto visual a su cliente por ningún motivo, ya que el contacto visual sincero y con interés en los asuntos del visitante crea un efecto positivo en este. La sensación de ausencia por la falta del contacto visual produce vacío y malestar en el interlocutor refiere el autor.

### **2.7.3 Ponerse en el lugar del otro**

Este ejercicio tiene como objetivo que el receptor vea las cosas desde la misma óptica del interlocutor. La persona que atiende al público debe tratar al visitante, como le gustaría ser tratado el mismo.

### **2.7.4 Plantear alternativas**

El autor refiere que cuando se construyen y ofrecen alternativas, el cliente entiende que se está haciendo lo mejor para él, no obstante el ofrecer alternativas también tiene sus riesgos y uno de ellos es que el cliente se aproveche de la generosidad de quien le atiende. Precisamente quien atiende público debe tener claro que para ofrecer alternativas tiene que plantearlas en forma clara, estableciendo los límites de estas, no sin antes conocer la institución para la que labora y tener una buena inducción.

### **2.7.5 Ayudar a elegir la mejor opción**

Cuando se habla de elegir una mejor opción, esta debe ir encaminada hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Esta acción permitirá la satisfacción del cliente, de lo contrario la institución prestadora de servicios deberá tomar acciones a corto plazo aunque eso represente un costo mayor para esta, pero que permita reparar el daño causado al cliente y salvar la imagen de la institución.

### **2.7.6 Comunicarse al nivel del cliente (usuario)**

Quien atiende al público debe dirigirse a él con un lenguaje claro, sencillo y con respeto.

### **2.7.7 Verificar el nivel de satisfacción**

De preferencia preguntar si fue bien atendido y si se le puede apoyar en algo más.

### **2.7.8 Seguir escuchando siempre.**

## **Capítulo 3**

### **Fondo de Tierras**

#### **3.1 Descripción**

El Fondo de Tierras nace como producto de los Acuerdos de Paz, específicamente el relacionado con aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria, por medio del cual el gobierno se comprometió a crear el Fondo de Tierras. Señalando que en el área rural era necesario crear una estrategia integral que facilite a los campesinos, el acceso a la tierra y otros recursos productivos, la seguridad jurídica y la resolución de conflictos.

La institución de FONTIERRAS es una entidad descentralizada del Estado, que tiene competencia y jurisdicción en todo el territorio nacional; goza de autonomía funcional, con personalidad jurídica, patrimonio y recursos propios.

La sede central del Fondo de Tierras se encuentra en la ciudad capital, cuenta con subsedes establecidas en Huehuetenango; Mazatenango; Coatepeque; La Máquina; La Nueva Concepción; Escuintla; Jutiapa; Morales; Cobán, Alta Verapaz; La Tinta; Chisec; Fray Bartolomé de las Casas; Nebaj; Ixcán y Petén.

#### **3.2 Misión**

Facilitar el acceso a la tierra y la regularización de tierras del Estado a familias campesinas e indígenas en situación de pobreza, que contribuya al desarrollo rural integral y sostenible de comunidades agrarias.

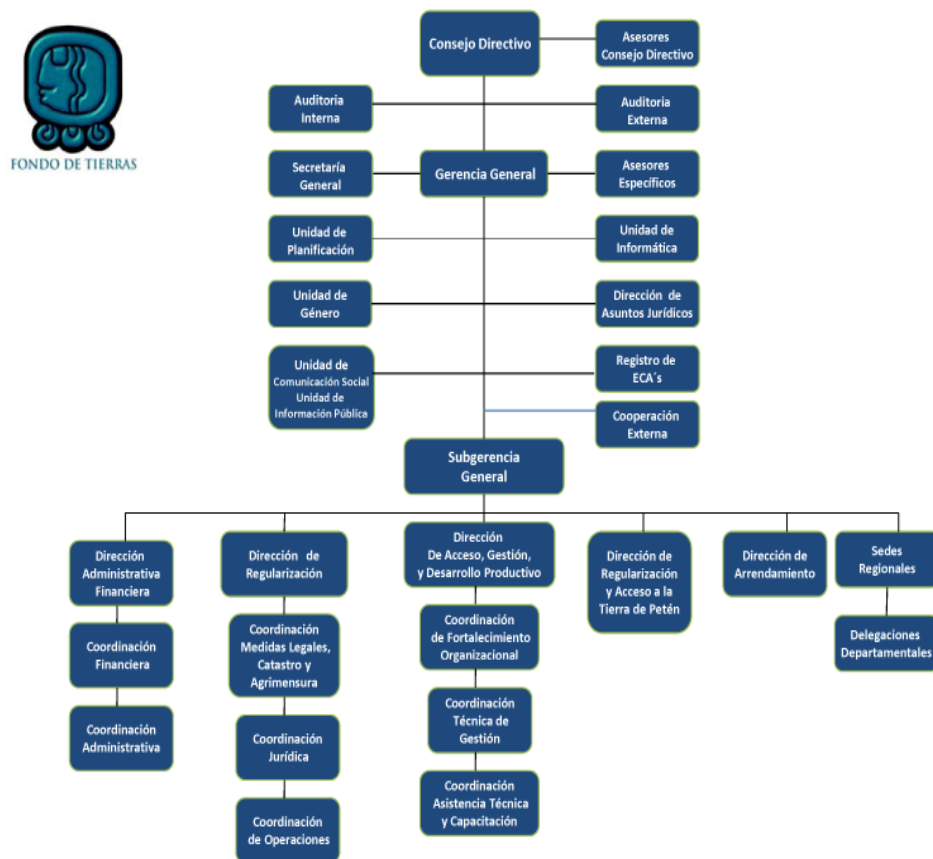
### 3.3 Visión

Comunidades agrarias sostenibles viven con dignidad.

### 3.4 Estructura Orgánica

El Fondo de Tierras cuenta con órganos superiores: Un Consejo Directivo, La Gerencia General, Subgerencia. Direcciones y Coordinaciones.

#### 3.4.1 Organigrama del Fondo de Tierras



### **3.4.2 Integración del Consejo Directivo**

- a) El Ministro de Agricultura Ganadería y Alimentación y uno de sus viceministros como suplente, el Ministro o suplente preside el Consejo.
- b) Un Director Titular y su Suplente nombrados por el Ministro de Finanzas Públicas, que deberá tener rango de Viceministro o Director.
- c) Un Director Titular y su Suplente, designados por el Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario (CONADEA).
- d) Un Director Titular y su Suplente, nombrados por la Cámara del Agro de Guatemala.
- e) Un Director Titular y su Suplente en representación de las Organizaciones Indígenas de Guatemala con personalidad jurídica.
- f) Un Director Titular y su Suplente en representación de las Organizaciones campesinas de Guatemala con personalidad jurídica.
- g) Un Director Titular y su Suplente en representación del Movimiento Cooperativo Federado y no Federado.

### **3.5 Objetivos Institucionales**

- a) Definir y ejecutar la política pública relacionada con el acceso a la tierra, en coordinación con la política de desarrollo rural del Estado.
- b) Administrar los programas de financiamiento público orientados a facilitar de diversas formas el acceso a tierras productivas, a campesinos y campesinas, en forma individual u organizada, sin tierra o con tierra insuficiente.
- c) Facilitar el acceso a la tierra en propiedad a campesinos y campesinas en forma individual u organizada a través de mecanismos financieros adecuados, así como el uso de los recursos naturales de dichas tierras, bajo criterios de sostenibilidad económica y ambiental.
- d) Promover la accesibilidad de recursos para el financiamiento de la compra de tierras por parte de los grupos beneficiarios, procurando que ésta permita la sostenibilidad financiera del Fondo de Tierras y de los proyectos productivos de los beneficiarios.
- e) Coordinar con otras instituciones del Estado el desarrollo de inversiones complementarias a las de acceso de tierras, para garantizar la consecución de proyectos integrales de desarrollo agropecuario, forestal e hidrobiológico.
- f) Definir la política y promover programas para facilitar el acceso de las mujeres al crédito para la compra de tierras y proyectos productivos relacionados con la misma.

### **3.6 Funciones del Fondo de Tierras**

- a) Cumplir y hacer que se cumpla la política pública relacionada con el acceso a la tierra.
- b) Generar condiciones institucionales, técnicas, financieras y organizativas que faciliten dar respuesta, en forma integral, a la problemática del acceso de los campesinos a la tierra.
- c) Impulsar un mercado de tierras activo y transparente mediante la articulación entre oferentes y demandantes, que permita y promueva el uso eficiente de los recursos naturales, eleve la productividad y mejore las condiciones de vida de los beneficiarios.
- d) Facilitar el acceso, a la adquisición de tierra y servicios de asistencia técnica y jurídica a los beneficiarios calificados.
- e) Gestionar recursos financieros, que destinará a la constitución de fideicomisos y otros instrumentos financieros en instituciones del sistema bancario nacional, para que éstas realicen operaciones de financiamiento y subsidios a los beneficiarios previamente calificados por el FONTIERRAS.
- f) Calificar a los beneficiarios de acuerdo a las normas contenidas en esta ley y los reglamentos que correspondan.
- g) Participar en los comités técnicos de los fideicomisos que se establezca en bancos del sistema financiero nacional.
- h) A solicitud de los beneficiarios calificados, contratar servicios de asistencia técnica y jurídica para la realización de estudios de pre inversión, valuación de tierras e investigaciones legales necesarias.



- i) Servir de intermediario entre donantes de tierra o recursos financieros destinados a facilitar el acceso a la tierra, así como los servicios de asistencia técnica y jurídica con los beneficiarios específicos a los que dichos donantes tienen intención de beneficiar. Las donaciones serán irrevocables.
- j) Administrar las tierras de los que puede disponer por donación o asignación del Estado. Para el efecto, FONTIERRAS solamente podrá custodiarlas hasta venderlas, a beneficiarios calificados.
- k) Promover las acciones necesarias para el cobro de los créditos, otorgados a los beneficiarios de FONTIERRAS, a efecto de mantener una cartera sana y con mínimos niveles de morosidad.
- l) Promover la coordinación con los Fondos Sociales y con otras instituciones del Estado para cumplir con sus objetivos.
- m) Mantener actualizados los registros de los beneficiarios del FONTIERRAS y de los programas de adjudicación derivadas de las disposiciones de los Decretos Números 1551, 60-70 y 38-71, todos del Congreso de la República y sus respectivas reformas.
- n) Administrar con apego a la ley y en forma autónoma, transparente y eficiente sus recursos humanos, materiales y financieros.
- ñ) Constituir, fondos de garantía para que entidades del sistema financiero
- o) Nacional otorguen financiamiento a los beneficiarios del FONTIERRAS.
- p) Facilita a los beneficiarios calificados que así lo requieran, el acceso a financiamiento para arrendamiento de tierras con o sin opción de compra.

Los créditos y procedimientos serán establecidos en el reglamento de la ley.

- q) Otras funciones inherentes para el cumplimiento de sus objetivos

## **3.7 Programas que atiende el Fondo de Tierras**

### **3.7.1 Acceso a la tierra**

En este programa se ejecutan todas las actividades inherentes al otorgamiento de créditos para la compra de tierras, cumpliendo así con los requisitos establecidos por la Ley del Fondo de Tierras y sus Reglamentos, realizándolo a través de las área de Socioeconómica, Área Técnica, Área Jurídica y Área de Asistencia Técnica.

El Proceso consiste en una caracterización socioeconómica de las familias y grupos interesados, seguido por una serie de estudios técnicos que permiten la elaboración de proyectos de desarrollo. Una vez conformado un expediente se presenta la solicitud ante el Consejo Directivo para la correspondiente evaluación y aprobación, concluyendo con el acompañamiento de la asistencia técnica durante los primeros tres años de gestión productiva.

El Fondo de Tierras tiene el mandato de “definir y ejecutar la política pública relacionada con el acceso a la tierra, en coordinación con la política de desarrollo rural del Estado” Ley del Fondo de Tierras (Artículo 3: p.31)

### **3.7.2 Arrendamiento**

El programa de arrendamiento de tierras contribuye a la seguridad alimentaria y a la generación de empleo e ingresos enfocado a la población guatemalteca pluricultural, multilingüe y multiétnica, que viven situación de pobreza y pobreza extrema, carentes de tierra o con tierra insuficiente, a través de créditos subsidiados para arrendamiento de tierras y el desarrollo de proyectos productivos a corto plazo.

### **3.7.3 Regularización**

Se llama regularización al proceso de análisis, revisión y actualización de los expedientes en los que consta la adjudicación y tenencia de tierra entregadas o en proceso de entrega por parte del Estado, para determinar el cumplimiento de los Decretos 1551, 60-70 y 38-71 y sus Reformas, todos del Congreso de la República de Guatemala.

El Proceso de Regularizaciones de naturaleza pública, de interés social y observancia general, por lo que debe acatarse, promoverse y desarrollarse en forma rigurosa y con la mayor celeridad posible. Dicho proceso es único y se desarrolla de acuerdo a lo establecido en el Decreto Número 24-99 del Congreso de la República, Ley del Fondo de Tierras, y Acuerdos Gubernativos Números 386-2001 y 684-2003, Reglamento de Regularización de la Tenencia de las Tierras entregadas por el Estado y su Reforma.

Dicho proceso es único y se desarrolla de acuerdo a lo establecido en la Ley del Fondo de Tierras, y Acuerdos Gubernativos Números 386-2001 y 684-2003, Decreto Número 24-99 del Congreso de la República,

Reglamento de Regularización de la Tenencia de las Tierras entregadas por el Estado y su Reformas

#### **3.7.4 Registro de Empresas Campesinas Asociativas**

Estas fueron creadas a través del Decreto Ley Número 67-84 del Jefe de Estado, Ley de Empresas Campesinas Asociativas; y su Reglamento contenido en el Acuerdo Gubernativo número 136-85, Reglamento de la Ley de Empresas Campesinas Asociativas.

En la Ley de Empresas Campesinas Asociativas (Art. 44) preceptúa: “Se crea el Registro de Empresas Campesinas Asociativas, adscrito al Instituto Nacional de Transformación Agraria, el cual será público y tiene por objetivo principal proporcionar Personalidad Jurídica a los grupos beneficiarios del Fondo de Tierras, así como a otros grupos que lo soliciten” (<http://www.fontierras.gob.gt./index.php/ecas>), así como su inscripción, anotación y cancelación de las Federaciones, Confederación y de todos los actos relacionados con ellas.

De conformidad con lo establecido en el artículo 54 de la Ley del Fondo de Tierras, y lo resuelto por la Comisión Específica nombrada por el Ministro de Agricultura, Ganadería y Alimentación, a través de resolución No.1-99 de fecha 23 de diciembre de 1999, todas las funciones, derechos y obligaciones del Instituto Nacional de Transformación Agraria –INTA-, se trasladaron al Fondo de Tierras, en consecuencia el Registro de ECAS se encuentra adscrito al mismo.

### **3.8 Beneficiarios del Fondo de Tierras de acuerdo al criterio de elegibilidad.**

- a) Campesinas y campesinos sin tierra. Personas que se dediquen en forma permanente a labores agropecuarias, forestales e hidrobiológicas, y que, de acuerdo al Registro General de la Propiedad y los registros de los programas de acceso a la tierra, no poseen inmuebles rústicos, cuya carencia deberán expresar en declaración jurada ante funcionario o autoridad competente. Compendio de Legislación Agraria en Guatemala, Ley del Fondo de Tierras y su Reforma. Art. 21, (2011:37)
  
- b) Campesinas y campesinos con tierra insuficiente. Personas que se dedican en forma permanente a labores agropecuarias, forestal e hidrobiológica, y que, no obstante ser propietarios de tierra, la extensión que poseen es igual o inferior a una hectárea y la calidad del suelo no permite generar ingresos suficientes para la satisfacción de sus necesidades básicas. La extensión del terreno deberá ser expresada a través de declaración jurada del propietario. FONTIERRAS podrá comprobar la misma mediante inspección ocular y análisis de las condiciones de productividad de la calidad de los suelos del terreno. Compendio de Legislación Agraria en Guatemala, Ley del Fondo de Tierras y su Reforma. Art. 21,(2011:37)
  
- c) Campesinos y campesinas situación de pobreza. Personas que se dedican en forma permanente a labores agropecuarias, cuyos ingresos familiares mensuales no superen el equivalente a cuatro salarios mínimos mensuales en el sector agrícola. Compendio de Legislación Agraria en Guatemala, Ley del Fondo de Tierras y su Reforma, Art. 21, (2011:37)

### **3.8.1 Beneficiarios organizados**

El Fondo de Tierras facilitará servicios de asesoría jurídica a los beneficiarios para lograr la constitución y la personalidad jurídica de sus organizaciones, sean estas asociaciones civiles, cooperativas, formas de asociación propias de las comunidades indígenas y campesinas o cualquier otra seleccionada por ellos mismos, Estas organizaciones como beneficiarias podrán disponer de sus bienes, y disolverse, conforme a lo dispuesto a sus estatutos, siempre que estén solventes con FONTIERRAS. Compendio de Legislación Agraria en Guatemala, Ley del Fondo de Tierras y su Reforma, Art. 22, (2011:37)

### **3.9 Reestructuración del Fondo de Tierras**

La administración actual dirigida por el Ingeniero Eddy Díaz Vizquerra, está llevando a cabo una reestructuración institucional, para lo cual elaboró una agenda estratégica aprobada por el Consejo Directivo, en la que “reconoce que el servicio a las familias campesinas e indígenas debe proporcionarse en áreas cercanas, por ello fortalecerá la desconcentración administrativa con el sistema de oficinas regionales, departamentales y municipales” Agenda Estratégica (2011:45), con el propósito de hacer ágiles y eficientes los servicios que presta la institución, que permita que en cada Región se tomen las decisiones que los beneficiarios necesiten, sean estas técnicas, legales o administrativas.

Para ello se contempló dar paso a la apertura de nuevas Agencias de Tierra en algunos departamentos y municipios donde no hay oficinas de la institución, así como fortalecer las agencias ya existentes. Las oficinas o Agencias de Tierra que se aperturarán van a estar ubicadas en los departamentos de: Chimaltenango, Cuilapa, Jutiapa, Zacapa y Salamá, así como en los municipios de Sayaxché en Petén; Cahabón en Alta Verapaz; Puerto Barrios en Izabal y Nebaj en Quiché.

# Capítulo 4

## Marco Metodológico

### 4.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es considerada como histórico - descriptiva.

### 4.2 Objetivos:

#### General

- Establecer cuál es la situación en la comunicación externa en relación a la atención que brindan los empleados en oficinas centrales del Fondo de Tierras.

#### Específicos

- Establecer la efectividad de la comunicación entre los empleados que se encuentran al servicio de los usuarios y éstos últimos. El enfoque se realiza en relación a la información y al servicio que los empleados brindan, así como la receptividad de los usuarios.
- Determinar si el tiempo de respuesta a las gestiones de los usuarios se encuentra dentro de los parámetros esperados.

- Conocer las principales causas que provocarían una inadecuada comunicación entre los empleados de la institución encargados de la atención al público y los usuarios.

### **4.3 Técnicas**

Se realizó una revisión bibliográfica, para dar soporte al presente trabajo, las cuales consistieron en consultas en libros de texto, revistas, periódicos, diccionarios, tesis, leyes, fichas bibliográficas. Además, se hizo una búsqueda de documentos a través de internet (consulta e-gráfica); para el estudio de campo se practicó la técnica de la observación y la encuesta. Por último se procedió a realizar el análisis de los resultados para dar paso a las conclusiones y las recomendaciones.

### **4.4 Instrumentos**

Los instrumentos que se utilizaron para la investigación son los siguientes: Fichas bibliográficas, cuestionario para la realización de encuestas, encuesta estructurada a los empleados de la institución, y encuesta estructurada a los beneficiarios de la misma.

### **4.5 Universo**

El Fondo de Tierras atiende un promedio de ciento treinta (130) personas diarias, semanalmente (650); al mes la cifra se incrementa a dos mil seiscientos (2600), tomando en cuenta que se atiende de lunes a viernes. Para obtener el universo se realizó una revisión en registros de visitas diarias de los dos últimos años (2010–



2011) dando como promedio anual de visitas de usuarios al Fondo de Tierras, la cifra de treinta y un mil doscientos (31,200) usuarios. El universo de empleados de ventanillas de atención al público cuando se realizó la presente investigación era de ocho personas.

#### **4.6 Muestra**

El tamaño de la muestra se obtuvo de acuerdo a una fórmula digital donde se ingresó el dato del universo de (31,200), el cual proporcionó un nivel de confianza de un 95%; una precisión del 5%; una proporción del 50% y como resultado final el tamaño muestral de 380, que es el número de encuestas que debían realizarse. Para efectuar este estudio se tomó en cuenta el cincuenta por ciento (50%) de la muestra, es decir un total de ciento noventa (190) encuestas, en virtud de no contar con suficiente tiempo para la realización de estas para no entorpecer el cumplimiento de las labores institucionales. Las encuestas realizadas a empleados fueron mayores al universo, tomando en cuenta que hay terceras personas que atienden al público, se realizaron 20 encuestas.

#### **4.7 Procedimiento**

Las encuestas se realizaron en las oficinas centrales de la institución los días de más afluencia de usuarios, para tener una muestra amplia en corto tiempo. Se consultó a las personas si deseaban participar en la encuesta de forma voluntaria, y se les indicó que con sus respuestas podrían dar a conocer información importante que podría influir en tener la oportunidad de brindar un mejor servicio como institución. Por otra parte, se realizaron también encuestas a los empleados o servidores públicos y se trató de realizar en el momento en el que había menos afluencia de personas para que pudieran poner la atención debida y brindar las

respuestas más exactas para lograr así resultados finales confiables y útiles en determinado momento.

## Capítulo 5

### Marco Operativo

#### 5.1 Análisis y presentación de resultados de la encuesta a usuarios.

La modalidad adoptada para la presentación de los resultados es la siguiente: Resultado de los datos generales de las encuestas realizadas a los usuarios, tales como: Sexo, edad, lecto-escritura e idioma materno; resultados a los que no se les agregó gráfica y luego se encuentran los resultados de las preguntas con su gráfica e interpretación respectivas.

##### Resultado de datos generales

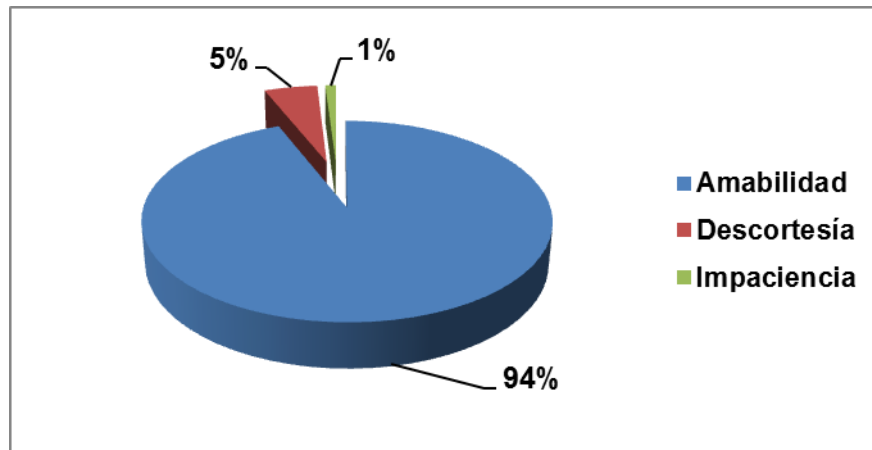
- El 65% de los usuarios es de sexo masculino y el 35% es femenino. Los resultados reflejan que la mayoría de los usuarios del Fondo de Tierras está representado por hombres, esto nos confirma que es el hombre el que en su mayoría se involucra más directamente con los temas relativos a las tierras, mientras que las mujeres tienen una menor participación en la tenencia de la tierra, ya que la mayor parte de mujeres se dedica a otro tipo de labores.
- El 25% del rango de edad con mayor incidencia de visita a la institución es de 40 a 45 años. Seguido del 18% de 30 a 35; 18% de 35 a 40; 14% de 45 a 50; 8% de 50 a 55; 5% de 50 a 60; 4% de 60 a 70: 4% de 20 a 25; 3% de 25 a 30 y 1% de 70 a 75 años de edad.

- El 62 % de los usuarios sabe leer y escribir, el 38% no sabe leer y escribir. Se pudo observar que la mayor parte de los usuarios de los programas, o solicitantes del mismo, son personas que sí saben leer y escribir, sin embargo, su nivel educativo es a nivel primario. Por lo que se puede decir que en su mayoría los usuarios necesitan de un mayor grado de atención en la información que se les proporciona para que puedan iniciar una gestión ante la institución.
- El 50% de los entrevistados habla el Español; el otro 50% de los usuarios reconoce tener como idioma materno los siguientes: Kackchiquel 18%; Quekchí 13%; Mam 11%; Ixil 4%; Achí 3% y Quiché 1%. Con relación a este último porcentaje cabe resaltar que el 40% de ellos se comunica en español, el otro 10% prefiere utilizar su idioma materno para comunicarse con los demás, para ello utiliza un intérprete como se observó durante la realización de las encuestas.

En la siguiente página se presentan los resultados y gráficas de la encuesta realizada a los usuarios de la institución.

## 1) ¿Cómo le atendió el personal del Fondo de Tierras?

Gráfica No.1



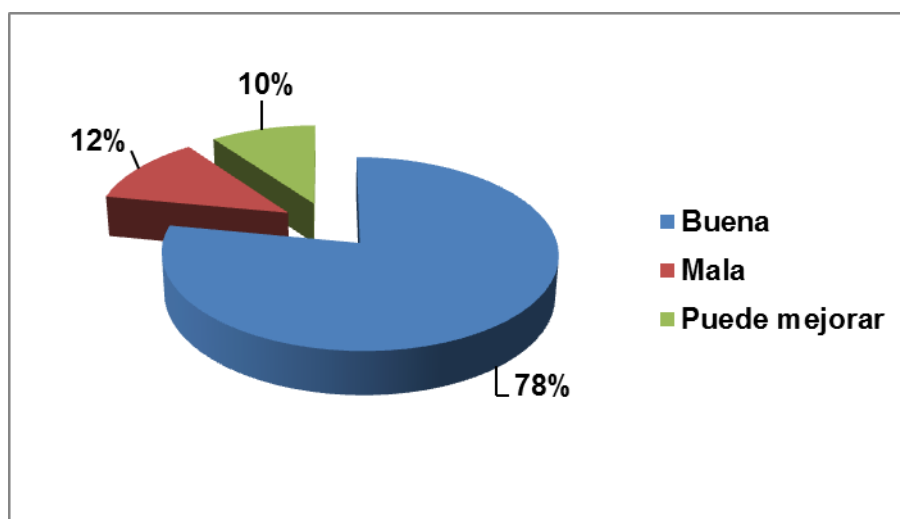
Amabilidad	94%
Descortesía	5%
Impaciencia	1%

- **El 94%** respondió que fueron atendidos con amabilidad, un 5% manifestó que fue atendido en forma descortés y el 1% indicó que el empleado no tienen paciencia para atender al público.

El empleado de atención al cliente es quien representa a la institución a través de sus ventanillas, por lo que sus conocimientos, presentación personal, una adecuada comunicación y el buen trato hacia los demás son importantes para lograr un vínculo de confianza ante el público externo.

## 2) ¿Cómo califica la atención que le prestó el empleado?

Gráfica No.2

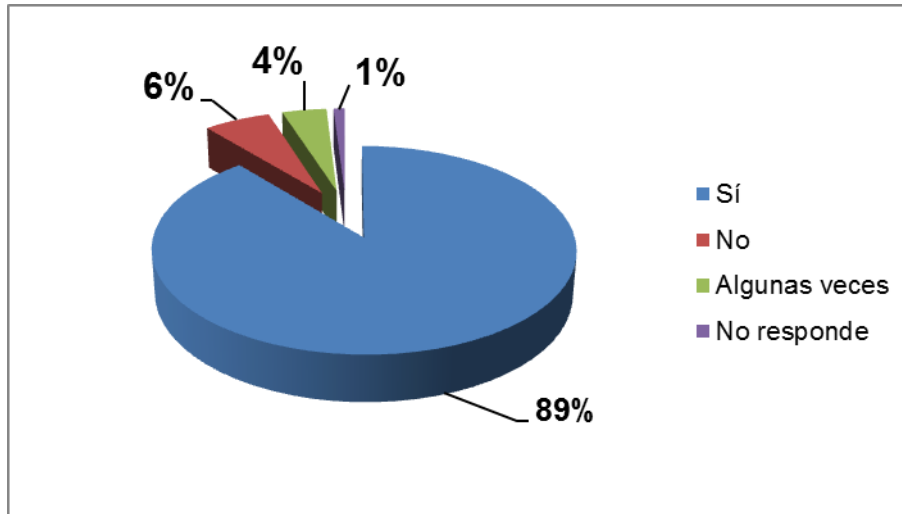


Respuesta	2011	2012	Mejora en la atención
1. Buena	34%	78%	44%
2. Regular	40%	12%	28%
3. Puede mejorar	22%	10%	12%

- Al comparar los resultados efectuados por la oficina de Comunicación Social del Fondo de Tierras en el 2011, con el presente estudio, se observa que en el numeral uno la atención ha mejorado en un **44%**. En el numeral dos la cifra se redujo, es decir que hubo una mejora del 28%; El numeral tres también evidencia mejora en la atención a los usuarios ya que esta se redujo a un 12%. Por lo que se puede decir que la atención de empleado a usuario es aceptable.

### 3) ¿Cree usted que el empleado está capacitado para el puesto que desempeña?

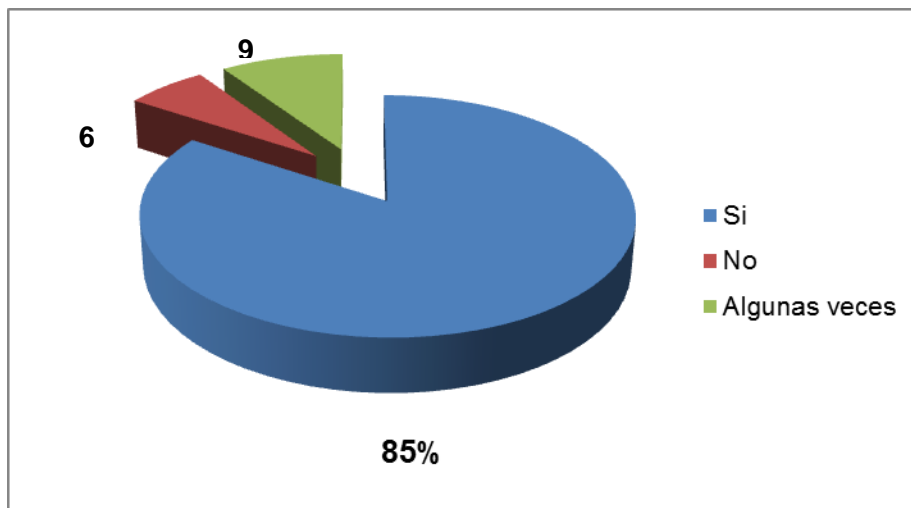
Gráfica No. 3



- **El 89%** de los usuarios indicó que el empleado sí está capacitado en la labor que desempeña y que proporcionan al público la información que necesitan para realizar sus trámites. El porcentaje obtenido es alto e indica que los empleados del Fondo de Tierras que atienden al público, conocen los procesos de acuerdo al área que tienen bajo su responsabilidad.
- **El 6%** de los usuarios respondió que el empleado no está capacitado porque no le proporciona información clara.
- **El 4%** opinó que algunas veces el empleado muestra conocimientos en los procedimientos de la institución. El 1% no responde.

#### 4) ¿El empleado utiliza palabras sencillas cuando se dirige a usted?

Gráfica No 4

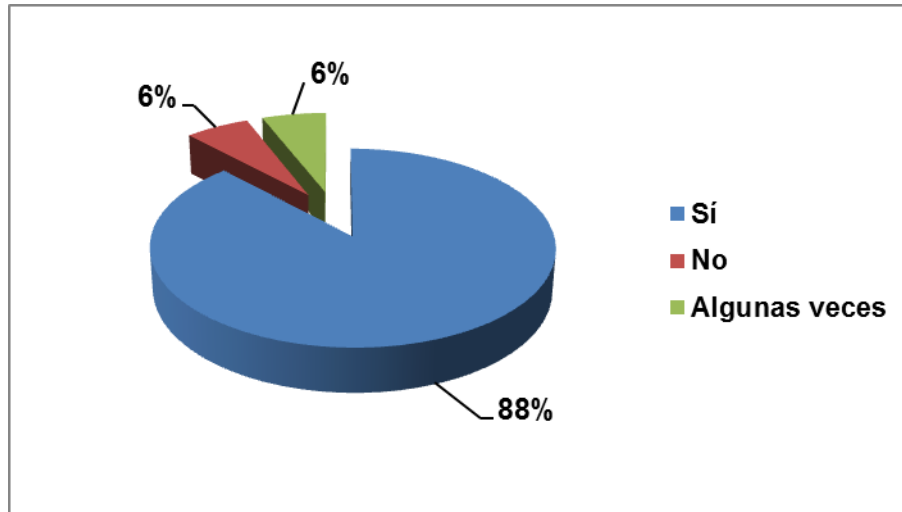


- **Sí 85%.** De acuerdo a los datos obtenidos la gráfica muestra que el 85% de los empleados adecúa su lenguaje al nivel del usuario, esto es de suma importancia para que todas las personas aprovechen al máximo los servicios del Fondo de Tierras, ya que como se determinó la mayoría son campesinos o personas del interior que muchas veces no hablan bien el Español y muchas veces requieren explicaciones claras para aprovechar al máximo los servicios.
- **No 6%.** Este porcentaje de usuarios indicó que cuando es atendido el empleado no utiliza un lenguaje acorde a su nivel educativo.
- **Algunas veces.** El 9% opinó que solo en algunos casos el empleado se dirige a él con palabras sencillas.



## 5) ¿El empleado muestra interés para resolver sus dudas?

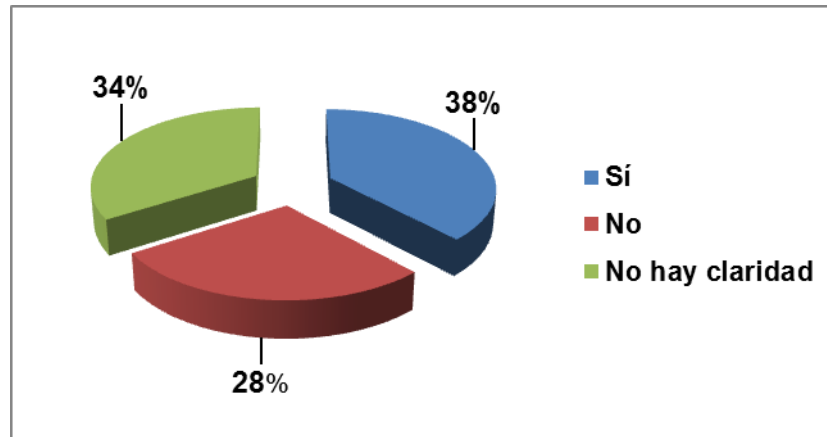
Gráfica No 5



- **Sí.** El 88% indicó que sí muestra interés lo cual indica que hay interés hay voluntad en atender al usuario, respondiendo a las dudas que este plantea. Este resultado muestra el grado de interés por parte del empleado o servidor público cuando el usuario tiene dudas acerca de la gestión que realiza o está por realizar.
- **No.** El 6% refirió que el empleado no demuestra interés en resolver sus dudas.
- **Algunas veces.** El 6% restante respondió que no siempre son resueltas sus dudas, en especial cuando desean ser atendidos por personal de planta y estos se encuentran de comisión, o bien porque desean ser atendidos por autoridades superiores al momento de visita.

## 6) ¿Sabe usted cuál es la función del Fondo de Tierras?

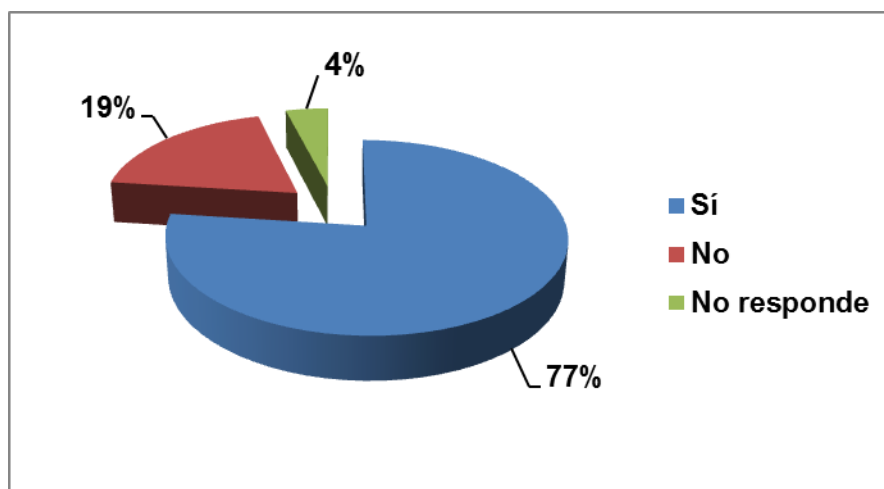
Gráfica No 6



- **El 38%** sí conoce las funciones del Fondo de Tierras ya que indicaron que dentro de las funciones se encuentran: Legalizar las tierras del Estado, regularizar las tierras del Estado, dar crédito para el arrendamiento de tierras, escriturar, dar acceso a la tierra a campesinos y campesinas sin tierra o con tierra insuficiente.
- **El 34%** no tiene claras, las funciones de la institución, pues dentro de sus opiniones revelaron lo siguiente: Estar a favor del campesino; ayudar al campesino pobre; tramitar papelería; darle vivienda a los pobres. Esta opinión se reflejó en las personas que pertenecen a grupos y que tienen un líder que se encarga de realizar sus gestiones.
- **El 28%** de los usuarios de la institución manifestó no conocer a fondo las funciones a excepción de la gestión que llevan a cabo, sin embargo confunden una resolución con una escritura que es el producto con el que concluye la legalización o regularización de su tierra. Si se suman los dos últimos porcentajes se obtiene un 62% de usuarios no conoce adecuadamente las funciones de la institución.

7) ¿Según su criterio, las áreas de atención al público se encuentran bien identificadas y en el lugar adecuado?

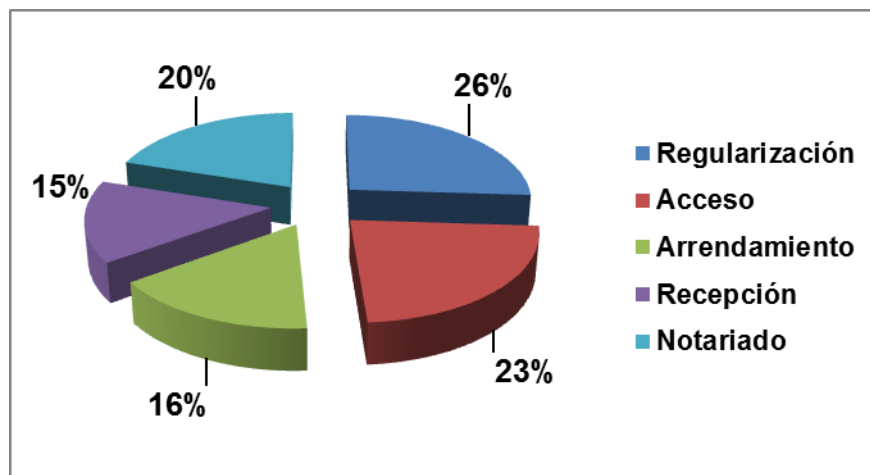
Gráfica No 7



- **El 77% Sí.** Este grupo de usuarios opinó que las áreas de atención sí se encuentran en un lugar adecuado y son de fácil acceso.
- **El 19% No.** Este grupo dijo que no, consideran que los rótulos que identifican estas áreas son muy pequeños, poco visibles cuando ingresan al vestíbulo y que el área de Acceso no se encuentra identificada.
- **El 4% No responde.**

## 8) ¿En qué área de atención al público fue atendido?

Gráfica No 8



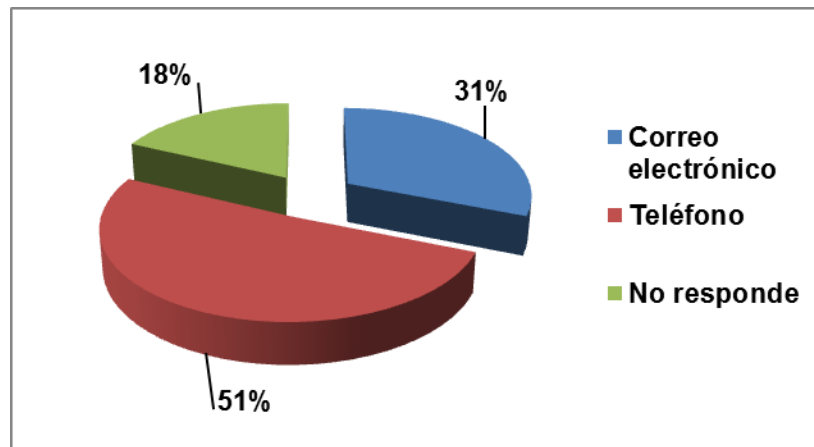
	Respuesta	2011	2012	Diferencia
1.	Regularización	43%	26%	17%
2.	Acceso	30%	23%	7%
3..	Arrendamiento	27%	16%	7%
4.	Notariado	No aplica	20%	*****
.5.	Recepción	No aplica	15%	*****

- **El 26%** es atendido en el área de Regularización; un 23% es atendido en Acceso, en tanto que una 16% es atendida en el área de Arrendamiento, el 20% en el área de Notariado y 15% en la Recepción de documentos administrativos.

La diferencia en la afluencia de personas puede obedecer a que las encuestas realizadas en el 2011 fueron en los meses de marzo y abril, mientras que las encuestas del 2012, se realizaron en los meses de mayo y junio, es decir que los días de lluvia en el invierno provocan que disminuya la afluencia de visitantes a la institución.

## 9) ¿Por qué medio le gustaría comunicarse con el Fondo de Tierras?

Gráfica No 9



- **El 31% Por correo electrónico.** Los usuarios manifestaron que les gustaría que la institución cuente con un servicio que les pueda informar de sus procesos por este medio. Los usuarios de este porcentaje son personas que viven en la ciudad y que cuentan con ese recurso (Notarios particulares)
- **El 51% Por teléfono.** Este resultado contrasta con el efectuado en el 2011 ya que los resultados indicaron es esa oportunidad que efectuados en esa ocasión refieren que la atención por teléfono es buena en una 24%; mala en un 49%; y el 27% no ha llamado.

El 51% de los usuarios desean ser atendidos por teléfono según indicaron en forma verbal ya que prefieren realizar llamadas a cambio de tener que viajar del interior para verificar el estado de sus trámites, indican que la atención por este medio ha mejorado y que es un recurso accesible y al alcance de su economía.

- EL 18% no responde.

## 5.2 Análisis y presentación de resultados de la encuesta a empleados.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal de la institución tanto de ventanillas de atención al público, como personal que tiene relación con el público externo por la naturaleza de sus funciones.

La modalidad de la presentación de los resultados de las encuestas realizadas a los empleados es la misma que la anterior: Primero se presentan los datos generales tales como: Sexo; edad y profesión. En seguida se presentan las preguntas y gráficas de estas.

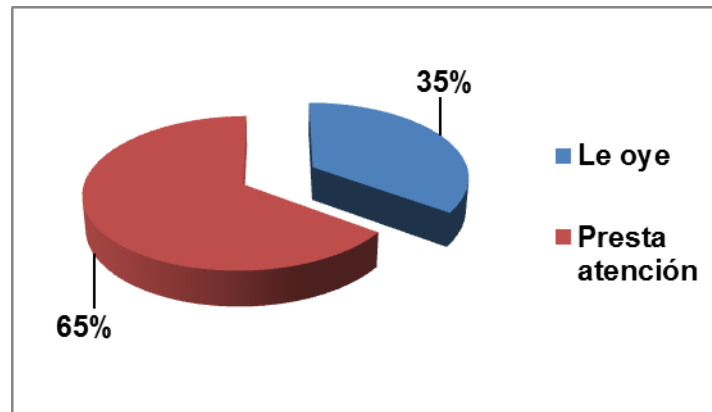
- **El 55%** de los empleados encuestados es de sexo femenino; el **45%** es masculino.
- **El 20%**, porcentaje más alto, está conformado por personal comprendido entre las edades de 40 a 45 años; seguido del 30% entre los 25 a 30 años; otro 30% que está distribuido entre los 45 a 55 años; el porcentaje restante se encuentra distribuido en un 10% entre los 20 y 25 años y entre los 30 y 35 respectivamente.
- **El 45%** de los encuestados son profesionales. Existe una cantidad relativamente alta de empleados profesionales en las ramas de: Licenciaturas en Economía, Derecho, Administración e Ingeniería.
- **El 15%** de los encuestados tiene estudios a nivel técnico universitario, y muchos de ellos continúan estudiando con el objetivo de obtener un grado académico a nivel de licenciatura.

- **40%**. Su nivel académico es a nivel medio. También existe un alto porcentaje de empleados que únicamente cursaron el nivel medio.

Los resultados anteriores nos muestran que aproximadamente la mitad de los empleados tiene un nivel de preparación superior, lo cual permitiría un nivel de desempeño más alto beneficiando de esta manera directamente a los usuarios. Por otro lado, también existe porcentaje alto de empleados que únicamente cursaron el nivel medio y quienes pueden ser excelentes candidatos para continuar con su preparación con el fin de lograr un beneficio tanto para ellos como para la institución y sus usuarios.

## 1) ¿Cómo procede cuando un usuario le hace una consulta verbal?

Gráfica 1



- a) Le oye                      35%
- b) Presta atención        65%
- c) Toma nota                0%

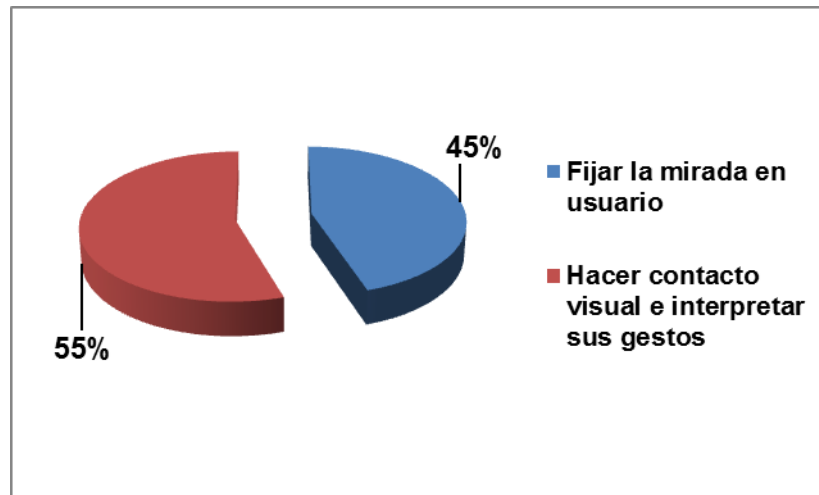
- **El 35%** de los empleados oye a los usuarios sin prestarle la debida atención que este necesita, pues el oír es todo sonido del entorno que capta el sentido del oído.
- **El 65%** de los empleados opinaron que prestan atención a la persona que le está hablado. Pese a que este valor es el más alto, todavía se necesita que se trabaje más en este aspecto para buscar la excelencia en la atención, de acuerdo a los 8 pasos hacia la excelencia en el servicio citados por Abelo, (2008).

Se colocó una tercera opción de la cual no se obtuvo ninguna respuesta, sin embargo cuando se realizó la observación se pudo constatar algunos empleados si toman nota mediante atienden al usuario.



## 2) ¿Qué tipo de contacto visual adopta cuando atiende a un usuario?

Gráfica 2

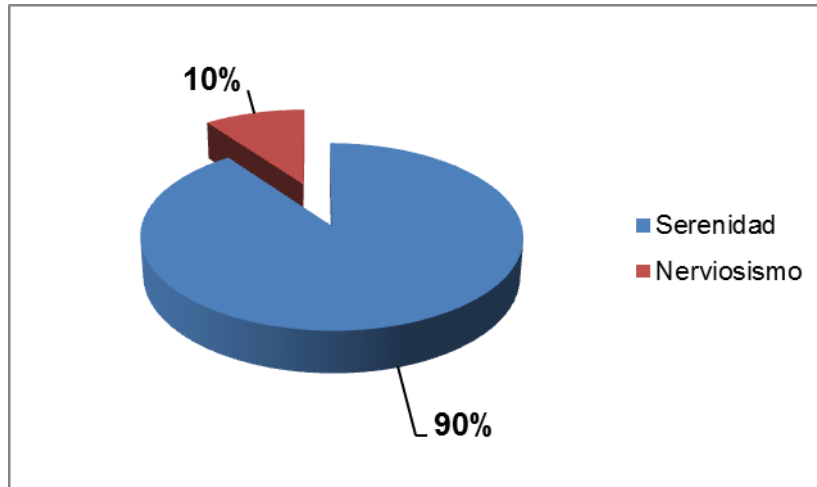


- |  |     |
|--|-----|
| a) Fija la mirada en el                                    | 45% |
| b) Hace contacto visual a la vez que interpreta sus gestos | 55% |
| c) No hace contacto visual                                 | 0%  |

- **El 55%** hace contacto visual. Al atender público se debe realizar el contacto visual, sin embargo es necesario que el empleado esté atento a los gestos y ademanes del interlocutor, pues estos muchas veces indican lo que el este no puede o no quiere expresar.
- **El 45%** fija la mirada. Fijar la mirada no permite ver más allá cuando se trata de estar atentos a lo que el público necesita ya que el contacto visual es de suma importancia para el usuario, y una falta de respeto no hacerlo.

### 3) ¿Cómo reacciona usted si un usuario de enfada?

Gráfica 3



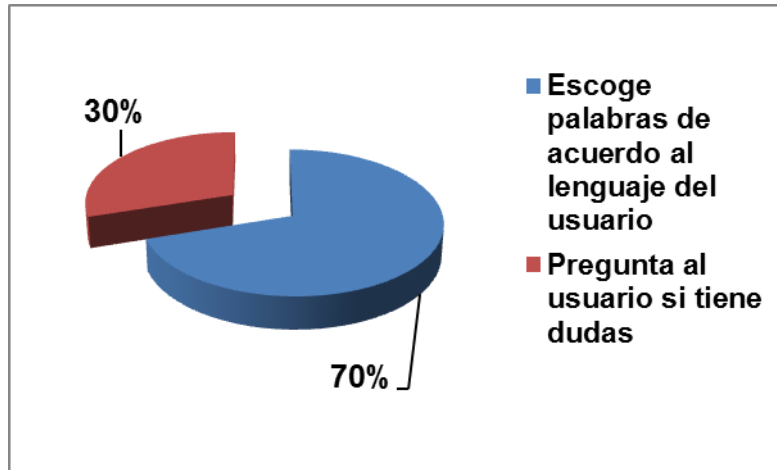
- |    |  |     |
|----|--|-----|
| a) | Muestra serenidad                                | 90% |
| b) | Se pone nervioso pero atiende                    | 10% |
| c) | Llama a un compañero para que atienda al usuario | 0%  |

- **El 90%** de los empleados manifiestan que actúan con serenidad en estos casos, sin embargo cuando se efectuó la técnica de observación, se dio un caso donde el empleado mostró nerviosismo y no supo qué hacer, hasta que intervino otro empleado que tomó el control de la situación. Se observó en otra oportunidad que el empleado a pesar de su nerviosismo, atendió de forma rápida y eficiente al usuario.

Ante una situación como esta, es necesario guardar la calma para evitar que la situación se vuelva más difícil. Por otra parte se deben conocer los procesos para saber explicarlos de forma clara en cómo se va resolver el inconveniente, cuando ocurre un suceso de esta naturaleza.

#### 4) ¿Qué posición adopta usted cuando proporciona Información verbal al usuario?

Gráfica 4



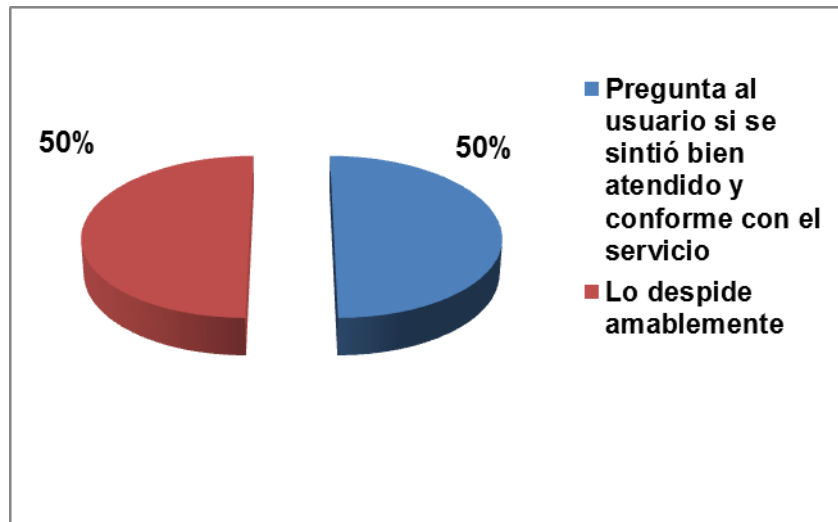
- |   |     |
|---|-----|
| a) Habla sin asegurarse si el usuario le entiende     | 0%  |
| b) Escoge palabras de acuerdo al lenguaje del usuario | 70% |
| c) Pregunta al usuario si tiene dudas                 | 30% |

- **El 70%** de los empleados respondió que se adecúan al lenguaje de cada usuario para que este conozca y comprenda mejor la información que este le proporciona. Esta pregunta se relaciona con la No. 4 efectuada al usuario y los resultados de ambas son muy similares.
- **El 30%** manifestó que siempre le pregunta a los usuarios si quedó clara la información. Esta acción permite brindar un mejor servicio.

Los encargados de ventanillas de atención al público deben tomar en cuenta que hay que evitar el uso del lenguaje técnico y sofisticado, en especial cuando se trata de una población indígena y campesina, a excepción de cuando el lenguaje del usuario sea complejo.

5) ¿Cuál de estas acciones realiza usted después de atender a un usuario?

Gráfica 5



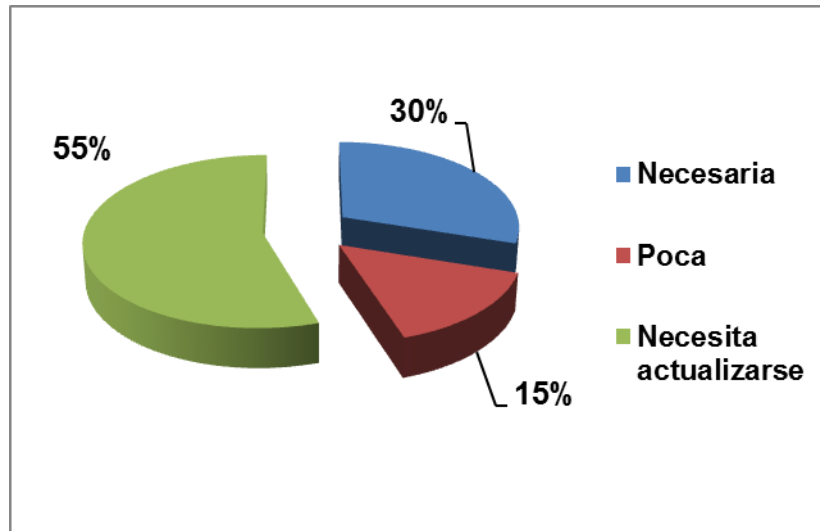
- a) Descifra en la expresión facial y corporal del usuario su nivel de satisfacción 0%
- b) Pregunta al usuario si se sintió bien atendido y conforme con el servicio 50%
- c) Lo despide amablemente 50%

- **El 50%** de los empleados encuestados respondió que al terminar de proporcionar información al usuario le pregunta que si está satisfecho con la atención que se le brindó.
- **El otro 50%** respondió que después de ser atendido lo despide amablemente.

Ambas acciones son buenas e importantes, puesto que las dos son parte de la atención y cortesía, sin embargo se debe reforzar la opción b).

6) ¿Según su criterio, la información que tiene la base de datos para trasladar al usuario, es?

Gráfica 6



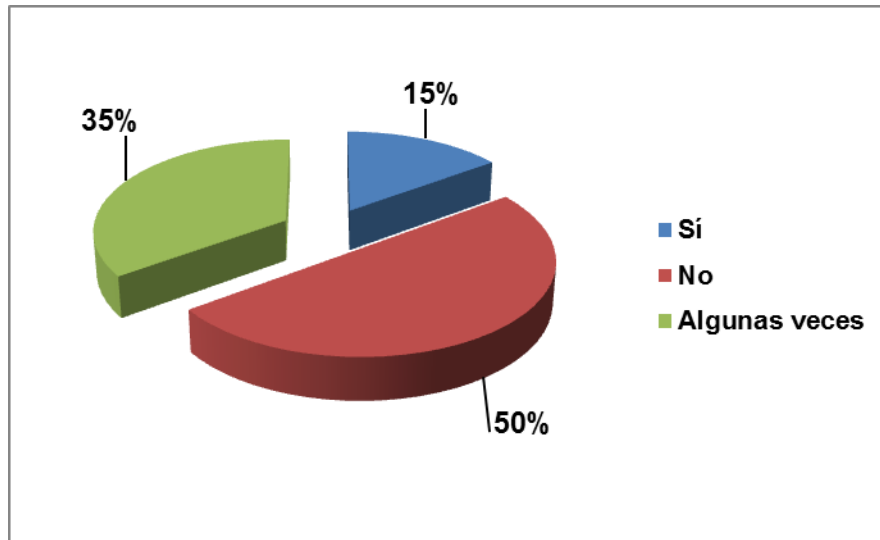
- |                          |     |
|--------------------------|-----|
| a) Necesaria             | 30% |
| b) Poca                  | 15% |
| c) Necesita actualizarse | 55% |

- **El 55%** de los empleados reveló que la información registrada en el sistema de la base de datos necesita actualizarse; el 15% señaló que es poca; el 30% indicó que la cantidad de información es la necesaria.

Estos resultados indican que los empleados reconocen la falta de información en el sistema de la base de datos. En forma verbal expresaron que los usuarios requieren más información y que para obtener la misma tienen que realizar llamadas telefónicas internas a la persona responsable del expediente, esto con el fin de proporcionar al usuario la información que necesita. Esto causa demora en la atención y molestia a los usuarios que se están por ser atendidos.

7) ¿Lleva un registro de las personas que atendió con el motivo de consulta que el usuario efectuó?

Gráfica 7



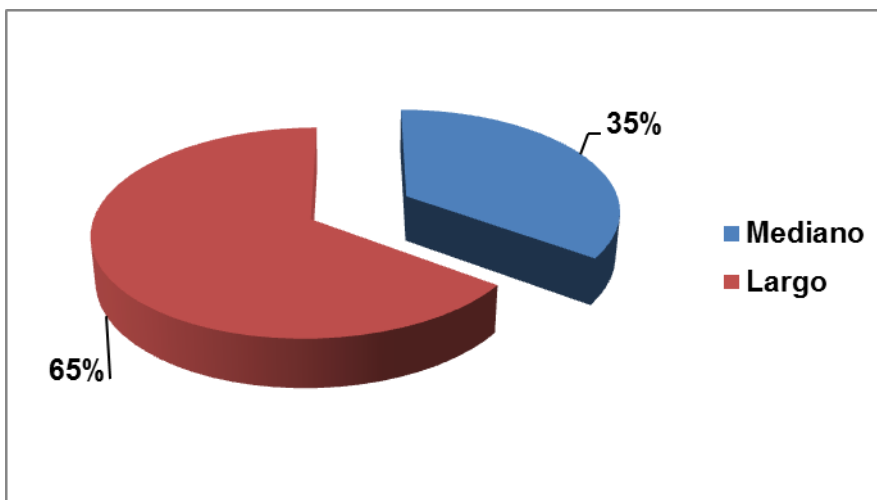
- a) Si 15%
- b) No 50%**
- c) Algunas veces 35%

- **El 50%** expresó que no lleva un control de las personas que atendió, mientras que el 15% manifestó llevar un control, el **35%** restante respondió que algunas veces lo realiza.

Es de importancia llevar un registro de las personas que se atiende y del trámite que realiza para brindar un mejor servicio cada vez que el usuario se acerque a verificar el estado de su trámite en proceso.

8) ¿Según su criterio, el plazo en el que se resuelve un trámite ante la institución, es?

Gráfica 8

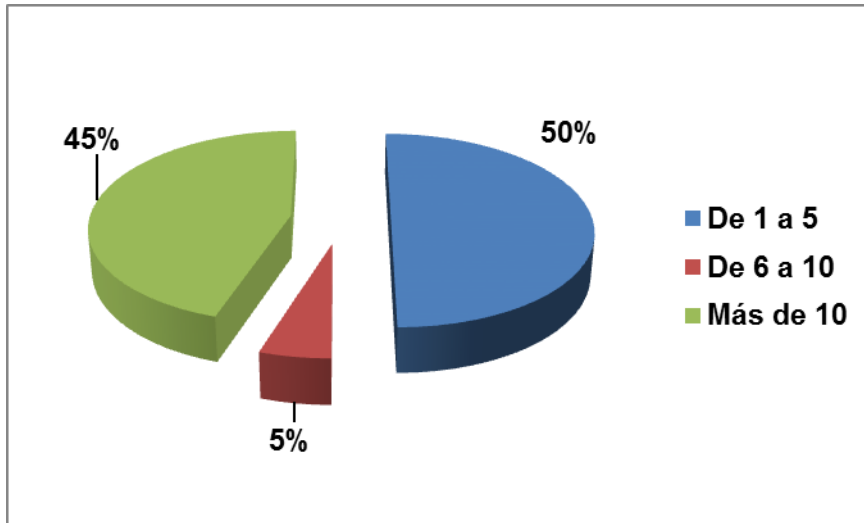


- a) Corto 0%
- b) Mediano 35%
- c) **Largo 65%**

- **El 65%** de los trámites e a largo plazo.
- **El 35%** de estos es a mediano plazo.
- Como corto plazo se tomó un máximo de tres meses; como mediano, un plazo de seis a nueve meses; y como largo plazo, de nueve meses en adelante. Es decir que el empleado reconoce que los trámites que se llevan a cabo en la institución son muy tardados.

## 9) ¿Cuántas personas en promedio atiende al día?

Gráfica 9

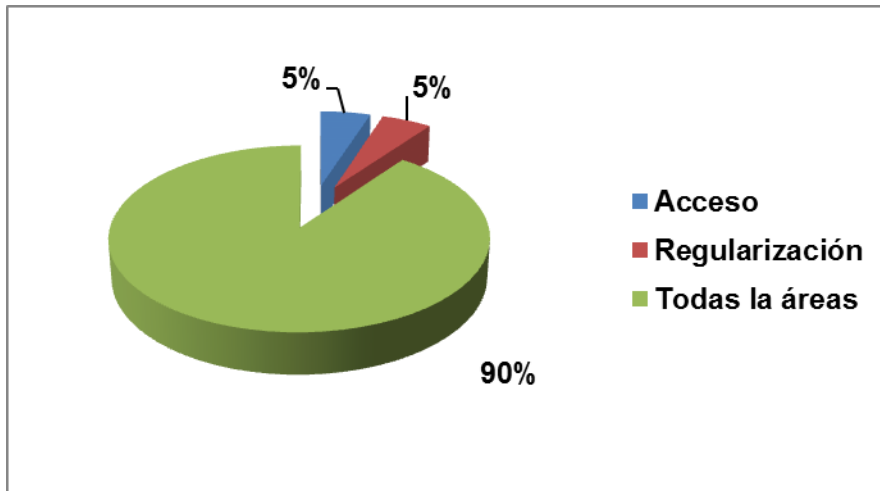


- a) De 1 a 5      50%
  - b) De 6 a 10    5%
  - c) Más de 10    45%
- 
- Se hace la observación que el porcentaje del 50% y el 5%, son los empleados que no tienen a cargo las ventanillas de atención al público sino los empleados que por la naturaleza de sus funciones deben tener trato con los usuarios.
  - **El 45%** responde a los empleados que tienen a su cargo las ventanillas de atención al público.



**10) ¿En qué Programa del Fondo de Tierras le gustaría capacitarse para brindar un mejor servicio?**

**Gráfica 10**



- a) Acceso 5%
- b) Regularización 5%
- c) Arrendamiento 0%
- d) Todas las áreas 90%**

- **El 90%** de los empleados indicó que desea capacitarse en todas las áreas que atiende la Institución, el 5% en el área de Regularización y otro 5% en el área de Acceso a la Tierra.

Los resultados reflejan la disposición de los empleados para capacitarse en cualquiera de las áreas, dato que debe tomarse al momento de programar capacitaciones dirigidas al personal, esto con el propósito de ofrecer un mejor servicio y atención al usuario y que las áreas en mención no queden desprotegidas.

### **5.3 Propuesta dirigida al área de atención al público**

1. Realizar charlas motivacionales y de sensibilización a los empleados para lograr un cambio de valores y de cultura organizativa con el fin de mejorar la comunicación interna y externa.
2. Capacitar al personal de atención al público y de campo, en relaciones humanas, comunicación y atención al cliente, así como en los programas institucionales y sus políticas para que se dé al usuario una mejor calidad en la atención y los servicios.
3. Realizar una campaña de comunicación por medio de videos estructurados, con información de los programas y procesos de FONTIERRAS y que estos se socialicen en las áreas de espera de atención al público de oficinas centrales y regionales, para que el usuario conozca la institución y que este pueda iniciar sus gestiones fácilmente.
4. Se contrate personal bilingüe para que el usuario pueda ser atendido en su idioma.
5. Agilizar las gestiones de los usuarios a manera de reducir el tiempo de resolución y respuesta de las mismas.

## 5.4 Conclusiones

1. El estudio realizado estableció que la comunicación externa en la atención que prestan los empleados a usuarios del Fondo de Tierras es adecuado de acuerdo con el enfoque que se brindó a esta investigación. El usuario calificó la cortesía, como buena en un 94%; la atención, buena en un 78%; el empleado tiene un 89% de conocimiento general, con relación a los procedimientos de la institución, para orientar a los usuarios; la forma en que el empleado se dirige al público, buena en un 85%; el interés en resolver las dudas de los usuarios, buena en un 88%. Por otra parte califican la ubicación de las áreas de atención al público como buena en un 77%.
  
2. Con relación al servicio se evaluó el cumplimiento de la calidad de estos, para ello se tomó como base 5 de los 8 pasos que sugiere Abelo (2008), en su libro. Para lo cual se estableció que:
  - I. Escuchar con todo: El 65% de los empleados de acuerdo con los resultados obtenidos, presta atención a las demandas de los usuarios; no obstante el 35% oye sin prestar la mayor atención.
  
  - II. Establecer contacto visual: El 55% realiza el contacto visual adecuado que va de la mano con la interpretación de los gestos para una mejor comprensión; el 45% fija la mirada en el usuario, lo cual no permite una adecuada comunicación ya que el usuario puede sentirse intimidado.
  
  - III. Ponerse en el lugar del otro: Este paso está relacionado con tratar a los demás como uno desea ser tratado. El resultado

obtenido es del 90% aceptable ante la situación que se planteó.

IV. Comunicarse al nivel del usuario. Para este paso se obtuvo que el 70% se adecúa al lenguaje del usuario.

V. Verificar el nivel de satisfacción: El 50% de los resultados, respaldan que se consulta al usuario si está conforme con el servicio, mientras que el otro 50% despide amablemente al usuario al terminar de atenderle

3. Se determinó que el tiempo en dar respuesta a las gestiones de los usuarios es a largo plazo en un 65%; mediano plazo en un 35% y que no existe un corto plazo a pesar que la referencia de este tiempo fue de un máximo de tres meses.

4. Se determinó que las principales causas que provocan una inadecuada comunicación es que solamente el 38% de los usuarios conocen las funciones del Fondo de Tierras; el 34% conoce la institución, sin embargo no tiene claras las funciones; el 28% no las conoce. A pesar que 62% de la población encuestada sabe leer y escribir, y que podrían comprender cuales son las funciones, no lo hace, pues el nivel académico de la mayoría es primario. No obstante, si se les da una orientación adecuada de los pasos que deben de seguir para la realización de las gestiones que desean realizar, lo comprenden, salvo los casos en que haya negativa por parte de este en el cumplimiento de requisitos por una mala orientación de sus líderes.

5. El 50% de la población de usuarios encuestados indicó ser bilingüe, es decir que hablan Español y un idioma Maya, entre los que destacan el

Kakchiquel 18%; Quekchí13%; Mam 11%; Ixil 4%; Achí 3% y Quiché 1%. El 40% de usuarios se comunican entre ellos en su idioma materno, no obstante, al dirigirse a otras personas lo hacen en español; y solamente el 10% utiliza un intérprete para comunicarse con los demás.

6. Pese a que al usuario se le atiende personalmente en las oficinas de la institución o en sus sedes regionales y por teléfono, el 51% de ellos demanda la atención por teléfono para dar seguimiento a su gestión en vez de hacer viajes del interior hacia la ciudad capital y que eso les represente un gasto innecesario para obtener información.
7. El área más visitada por los usuarios para la realización de una gestión es la de Regularización con un 26%; Acceso a la Tierra 23%; Arrendamiento 16%; Notariado 20% y la recepción de documentos 15%. Sin embargo el estudio determinó que el 65% de los procesos que se llevan en la institución son a largo plazo, entendiéndose este como un plazo mayor a 9 meses, tomando en cuenta desde el momento en que ingresa el expediente hasta la emisión de una resolución.
8. El 55% de los empleados indicó que el sistema de la base de datos no cuenta con la información suficiente para informar al usuario los procesos que llevan en la institución.

## 5.5 Recomendaciones

1. Concientizar a los empleados sobre la importancia de lograr un cambio de Valores y de cultura organizativa que predisponga a mejorar la comunicación, interna y externa por medio de charlas motivacionales proporcionadas por un especialista que no pertenezca a la institución, con la finalidad de que se logre una mayor atención de parte de los empleados.
2. Que todo el personal que atiende al público sea capacitado en relaciones humanas, comunicación y atención al cliente, así como en los programas institucionales y sus políticas para que se dé al usuario una mejor calidad en la atención y los servicios. En el caso de relaciones humanas, comunicación y atención al cliente, se contrate especialistas en la materia; para el caso de los programas y las políticas institucionales las personas idóneas para dar las capacitaciones son los directores de cada programa ya que son quienes conocen los programas que dirigen, así como sus políticas y procedimientos.
3. Realizar una campaña de comunicación auditiva-visual sobre los programas y los procesos del Fondo de Tierras, con videos estructurados para mostrarlos en las áreas de atención al público de oficinas centrales y regionales de la institución, dirigido a personas individuales y/o grupos interesados en participar en los distintos programas. Lo anterior con la finalidad que conozcan las funciones de FONTIERRAS y la forma en que deben realizar un trámite o gestión. Este proyecto se encuentra en proceso y será presentado a la institución cuando esté concluido.
4. Se contrate personal bilingüe, que hable el español y uno o varios idiomas mayas de acuerdo al idioma que predomine en la región, para que se dé cobertura en el idioma materno de los usuarios.

5. Agilizar los procesos de los programas existentes ya que de acuerdo con los resultados, estos son resueltos a largo plazo, particularmente los de Regularización, estableciendo metas reales para dar cumplimiento a las mismas.
6. Que cada empleado que realice un procedimiento dentro de los expedientes, actualice la información de este en la base de datos, con información clara acerca del procedimiento realizado o por realizar, ya que el 55% de los encuestados indicó que la base de datos no cuenta con la información suficiente para ser trasladada al usuario. El sistema cuenta con ese recurso, sin embargo no se está usando de la forma correcta, lo que influye en forma negativa en la comunicación interna y externa.
7. Crear un centro de llamadas para proporcionar información vía telefónica acerca de los procesos de los usuarios; de acuerdo con los resultados el 51% de los usuarios manifiestan que es el medio de mayor rapidez para tener contacto con la institución.
8. Que se ejecuten las propuestas.

## Referencias bibliográficas

1. ABELO GÓMEZ, René Francisco. 8 Pasos hacia la calidad en el servicio. 2da. Edición, ICONTEC, Colombia 2008. 97.p
2. CABEZAS, Horacio. Metodología de la Investigación. Editorial Piedra Santa, Guatemala 1994. 98.p
3. CANTU ORTIZ, Ludivina / FLORES MICHEL, Julieta / ROQUE SEGOVIA, María del Carmen. La comunicación oral y escrita. 1ª. Edición, Compañía editorial Continental, S.A. de C.V. México, 1999.
4. COMUNICACIÓN SOCIAL, FONDO DE TIERRAS. Archivo Power Point marzo – abril 2011.
5. COMPENDIO DE LEGISLACIÓN AGRARIA EN GUATEMALA, Ley del Fondo de Tierras y sus Reformas. Serviprensa, Guatemala 2011. 402.p
6. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE GUATEMALA. Ley del Fondo de Tierras, Decreto 24-99.
7. DAVIS, Flora. La Comunicación no verbal. Ed. Alianza, Madrid 1998. 270.p
8. DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICO.  
<http://www.genialconsultora.com.ar/consultoria/diagnosticos/diagnosticos.html>  
Consulta efectuada el 01 de octubre de 2012.
9. DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA.  
<http://buscon.rae.es/drae/>.Consulta efectuada el 28 de marzo de 2012.
10. DOLAN S. Y MARTÍN, I. (2002): Los 10 Mandamientos para la Dirección de personas, Barcelona Ed. Gestión 2000
11. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Editorial Trillas, México, 1991. 273.p



12. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación Humana Ciencia social. McGraw-Hill, México 1986. 468.p
13. FONDO DE TIERRAS. Agenda Estratégica Institucional 2012 – 2025. 50.p
14. FONDO DE TIERRAS, Registro de Empresas Campesinas Asociativas. <http://www.fontierras.gob.gt./index.php/ecas>, consulta efectuada el 15 de agosto de 2012.
15. GOMEZ Y PATIÑO, María. El Gabinete de comunicación sinónimo de hermetismo. La Coruña: VI Congreso Español de Sociología, 1998. <http://ciberconta.unizar.es/Leccion/comui/100.HTM>. Consulta efectuada, 29 de septiembre de 2012.
16. INTERIANO, Carlos. Semiología y Comunicación. Editorial Estudiantil Fénix, USAC, Guatemala, C.A. 6ª. Edición, febrero 1999.
17. JAKOBSON, Roman. “Ensayos de lingüística general”. Ed. Planeta. Barcelona. 1985.
18. KNAPP, Mark L., La Comunicación no verbal: El cuerpo y el entorno. España. Ed. Paidós. 373 p.
19. Lucas Marín, Antonio y García Ruiz, Pablo. 2002. Sociología de las Organizaciones. Mc Graw Hill /Interamericana de España, S.A.U. 441p
20. MENDIZÁBAL MORALES, Julio Bernabé. Diagnóstico de la comunicación administrativa en cuanto a la inducción del nuevo personal operativo del Banco Industrial, S.A. Tesis de Licenciado en Ciencias de la Comunicación. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. Escuela de Ciencias de la Comunicación. Guatemala 2009. 94.p
21. MYERS, M. Y MYERS, Gayle 1993 (1982): Administración mediante la comunicación. Un enfoque organizacional. México: Ed, McGraw-Hill.
22. NIÑO ROJAS, Víctor Miguel. 1998. Los procesos de la comunicación y del lenguaje: Fundamentos y Práctica. Colombia. Ed. Ecoe. 365 p.
23. PEDRONI CHAUTEMPS, Ana María. Semiología: Un acercamiento didáctico. Ed. XL Publicaciones, Guatemala 1995. 194.p

24. PRIETO, DANIEL. Diagnóstico de Comunicación. 1ª. Edición, CIESPAL. Quito, Ecuador 1985.
25. RANDOMHOUSEMONDADORI, Diccionario Enciclopédico Grijalbo, México 2003. 1807.p
26. ROSAS MORALES, Mario Israel. Orígenes de la Comunicación: las Premisas del Lenguaje como Punto de Partida para el Estudio de la Semiótica o Semiología. Editorial Fénix, Guatemala 2004. 169. p
27. SAUSSURE, Ferdinand. Curso de Lingüística General. Editorial Losada, Buenos Aires 1945. 378 .p
28. TAMAYO Y TAMAYO, Mario. El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa, México 1991. 117.p
29. TELE-INAP. 2011. Módulo I, Folleto. Guatemala. 21.p
30. The free Dicctionary. <http://es.thefreedictionary.com/fen%C3%B3meno>. Consulta efectuada el 08 de marzo de 2012.
31. VELÁSQUEZ RODRÍGUEZ, Carlos Augusto. Comunicación. Semiología del mensaje oculto. Tercera Edición. Guatemala 1999. 121.p
32. WILLIAMS, Bery L. La comunicación efectiva. Ediciones Lidium. Buenos Aires 1,982.
33. ZAYAS, E. (1990), Los procesos grupales y la comunicación en la dirección. Holguín, Ed. Universidad de Holguín.

## **ANEXOS**

**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Escuela de Ciencias de la Comunicación**

La presente boleta tiene como finalidad conocer la opinión de los usuarios, con relación al servicio que prestan los empleados que atienden al público en oficinas centrales del Fondo de Tierras. Favor de marcar con una X la opción que seleccione.

Sexo: F  M  Edad: \_\_\_\_

Sabe leer y escribir: Si  No

Cuál es su idioma materno: \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo le atendió el personal del Fondo de Tierras?

Con amabilidad  En forma descortés  No tiene paciencia

2. ¿Cómo califica la atención que le prestó el empleado?

Buena  Regular  Puede mejorar

3. ¿Cree usted que el empleado está capacitado para el puesto que desempeña?

Si  No  Algunas veces

4. ¿El empleado utiliza palabras sencillas cuando se dirige a usted?

Si  No  Algunas veces

5. ¿El empleado muestra interés para resolver sus dudas?

Si  No  Algunas veces

6. ¿Sabe usted cual es la función del Fondo de Tierras?

Si  Especifique \_\_\_\_\_

No

7. ¿Según su criterio, las áreas de atención al público se encuentran bien identificadas y en el lugar adecuado?

Si  No  Especifique \_\_\_\_\_

8. ¿En qué área de atención al público fue atendido?

Regularización  Acceso  Notariado  Arrendamiento

Recepción  ECA  Otra área \_\_\_\_\_

9. ¿Por qué medio le gustaría tener comunicación con el Fondo de Tierras?

Correo electrónico  Teléfono  No responde

**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Escuela de Ciencias de la Comunicación**

Boleta dirigida a los empleados del Fondo de Tierras, para la realización de un diagnóstico de comunicación. Por favor responda las preguntas directas y marque con una X, las de múltiple selección. Elija una sola opción. Gracias por su colaboración.

Sexo: F  M  Edad \_\_\_\_\_

Profesión:

1. ¿Cómo procede cuando un usuario le hace una consulta verbal?  
 a) Le oye  b) Le presta atención  Toma nota
  
2. ¿Qué tipo de contacto visual adopta cuando atiende a un usuario?  
 a) Fija la mirada en el   
 b) Hace contacto visual, a la vez que interpreta sus gestos   
 c) Atiende otras tareas mientras el usuario le habla
  
3. ¿Cómo reacciona usted si un usuario se enfada?  
 a) Muestra serenidad al atenderle   
 b) Se pone nervioso (a) pero le atiende   
 c) Llama a un compañero (a) para se ocupe de el
  
4. ¿Qué posición adopta cuando proporciona información verbal al usuario?  
 a) Habla sin asegurarse si el usuario ha logrado entender lo que dice   
 b) Escoge las palabras más sencillas para dar la información solicitada   
 c) Pregunta al usuario si tiene dudas
  
5. ¿Cuál de estas acciones realiza usted, después de atender a un usuario?  
 a) Descifra en la expresión facial y corporal del usuario su nivel de satisfacción   
 b) Pregunta al usuario si se sintió bien atendido y conforme con el servicio   
 c) Lo despide amablemente
  
6. ¿Según su criterio, la información que tiene la base de datos para trasladar al usuario, es?  
 a) Información necesaria  b) Poca información  c) Necesita actualizarse
  
7. ¿Lleva un registro de las personas que atendió con el motivo de consulta que el usuario efectuó?  
 a) Sí  b) No  c) Algunas veces
  
8. ¿Según su criterio, el plazo en que se resuelve un trámite ante la institución, es?  
 a) Corto  b) Mediano  c) Largo
  
9. ¿Cuántas personas en promedio atiende al día?  
 a) De 1 a 5  b) De 6 a 10  c) Más de 10
  
10. ¿En qué Programa del Fondo de Tierras le gustaría capacitarse para brindar un mejor servicio?  
 Acceso  b) Regularización  c) Arrendamiento  d) Todas las áreas



**FONDO DE TIERRAS**  
**FICHA DE VISITA DE CLIENTES**

Día \_\_\_\_ Mes \_\_\_\_ Año \_\_\_\_

**Nombre del visitante:**

**Motivo de la visita (Gestión)**

---

---

---

**Respuesta:**

---

---

---

---

**Conclusión:**

---

---

---

---

---

La respuesta proporcionada y la conclusión a que se llegó, me fue leída:

1. Estoy de acuerdo con la respuesta y conclusión
2. No estoy de acuerdo con la respuesta y conclusión

Razón por la que no está de acuerdo: \_\_\_\_\_

---

---

Atendido por: \_\_\_\_\_

**Nombre del empleado**

\_\_\_\_\_  
**Nombre o impresión dactilar del visitante**