



**TESIS**

**DIAGNÓSTICO DE LA REPUTACIÓN DE LA COMISIÓN DE DERECHOS HUMANOS  
DEL ESTADO DE GUERRERO ANTE LA CIUDADANÍA DE CHILPANCINGO, GRO.**

**QUE PRESENTA**

**RUFINA GARCÍA ORTEGA**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y  
RELACIONES PÚBLICAS.**

**DIRECTORA DE TESIS**

**DRA. MARÍA DEL SOCORRO CABRERA RÍOS**

**CONSULTANTES:**

**DRA. NEYSI DEL CONSUELO PALMERO GÓMEZ**

**DRA. DULCE MARÍA QUINTERO ROMERO.**

**M.A. MAYRA ADRIANA BRAVO ORGANIS**

**CHILPANCINGO DE LOS BRAVO, GUERRERO. JULIO 2019**

<b>ÍNDICE</b>	<b>Página</b>
<b>RESUMEN</b> .....	1
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	2
<b>CAPITULO I. MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 ¿Qué son los intangibles?.....	3
1.2 La Comunicación y su Impacto en las organizaciones.....	4
1.2.1 La comunicación estratégica en las organizaciones.....	5
1.3 La reputación en las organizaciones.....	6
1.3.1 Definición y relevancia de la reputación.....	7
1.4 Diferencia de los intangibles de una organización.....	9
1.4.1 La identidad.....	10
1.4.2 La imagen.....	11
1.5 Estudio de la Estructura de los Públicos.....	13
1.5.1 Analizar e identificar a los principales grupos de interés.....	13
1.5.2 Transmitir mensajes de forma eficaz.....	15
1.5.3 Elección de un canal de comunicación apropiado.....	15
1.5.4 Estructurar minuciosamente los mensajes.....	15
1.5.5 El compromiso con el público objetivo.....	15
1.5.6 ¿Cómo desarrollar estrategias de comunicación corporativa?.....	16
1.6 Gestión de la comunicación.....	18
1.6.1 Medios de comunicación.....	18
1.7 Gestión de la reputación corporativa	19
1.7.1 Características de la reputación	19
1.7.2 La responsabilidad de gestionar la reputación	20
1.8 Estudios recientes que se han realizado sobre la reputación	20
<b>CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL</b>	
2.1 Ubicación y contextualización de la problemática.	23

2.2	Acontecimientos de alto impacto que han ocurrido en el Estado de Guerrero.	27
2.3	Investigaciones previas sobre la percepción de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero.	30

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

3.1	Problema de investigación	32
3.2	Justificación	33
3.3	Pregunta de investigación	34
3.4	Premisa	34
3.5	Definiciones conceptuales de las categorías	35
3.6	Objetivos de la investigación.	35
	3.6.1 Objetivo General	35
	3.6.2 Objetivos específicos	35
3.7	Metodología	36
	3.7.1 Enfoque mixto	36
	3.7.2 Estudio de caso	38
	3.7.3 Estudio descriptivo	38
3.8	Técnicas de recolección de datos	39
	3.8.1 La entrevista	39
	3.8.2 Encuesta	39
3.9	Muestreo no probabilístico.	39
	3.9.1 Muestreo probabilístico	40
3.10	Informantes clave	41
3.11	Método de Evaluación	42
3.12	Rep Trak Pulse	43

### **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

4.1	Información obtenida con las personas entrevistadas y encuestadas.	45
-----	--	----

4.2	Oferta	46
4.3	Liderazgo	48
4.4	Innovación	50
4.5	Ciudadanía	54
4.6	Integridad	55
4.7	Trabajo	58
4.8	Finanzas	59
	<b>CONCLUSIONES</b>	60
	<b>RECOMENDACIONES</b>	61
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

### **ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS**

Tabla 1.	Comparación de conceptos sobre los intangibles.....	12
Tabla 2.	Número de quejas y asesorías.....	26
Tabla 3.	Justificación de entrevistados.....	41
Tabla 4.	Índices de evaluación de la reputación.....	42
Tabla 5.	Modelo REPTRAK.....	43
Figura 1.	Logotipo y lema de la CDHEG.....	26
Figura 2.	Valoración de los nuevos servicios.....	51
Figura 3.	Valoración de los medios de comunicación de la CDHEG.....	53
Figura 4.	Valoración de la transparencia.....	56

### **RESUMEN**

Dado que en la actualidad la reputación se considera uno de los intangibles más valiosos e importantes para las organizaciones tanto públicas como privadas, el presente estudio surge con el único objetivo de realizar un diagnóstico sobre la reputación que tiene la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero ante la ciudadanía de Chilpancingo. Es necesario conocer cómo perciben los públicos externos a ésta institución ya que la opinión de estos públicos cada vez es más influyente y una mala comunicación puede generar un problema que destruya los cimientos que en materia de reputación corporativa se haya construido.

El poder de los grupos de interés es evidente, de allí la importancia de conocer las percepciones de toda la cadena de valor, como forma trascendental en que las organizaciones pueden construir bases sólidas en materia de reputación corporativa. En dicho trabajo se da a conocer el valor que conlleva una buena reputación para las organizaciones, retomando las aportaciones de los expertos de este tema. Además, se exploran las discrepancias de opiniones de las personas que fueron entrevistadas y encuestadas para conocer su percepción hacia esta institución. Para el diagnóstico de la reputación, el estudio se realizó bajo el diseño del modelo Rep Trak Pulse, se trata de un modelo que permite medir la reputación de las organizaciones, el cual está compuesto por 7 dimensiones: Oferta, Liderazgo, Ciudadanía, Transparencia, Trabajo, Innovación y Finanzas.

### **Palabras clave**

Reputación corporativa, intangibles, público externo, comunicación estratégica.

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente muchas de las organizaciones se encuentran enfrentando retos para hacer lo mejor y satisfacer las necesidades de los usuarios, tal es el caso de la

Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero, que hace lo posible por defender y salvaguardar los derechos humanos y de brindar un buen servicio a la ciudadanía. En México, se ha generado un descontento y desconfianza hacia las instituciones del sector público por la falta cumplimiento a lo que establece la ley; por ello es importante conocer la percepción de los ciudadanos hacia esta institución.

Esta investigación se planteó realizar un diagnóstico sobre la reputación que este instituto se ha ido formando en los 27 años de su existencia. Es un estudio que se enfoca en los públicos externos. Dicha investigación está conformada por los siguientes capítulos:

Capítulo I. En este capítulo se da a conocer el marco teórico del estudio, en donde se desarrollan los siguientes temas: Los intangibles y la diferencia que existe entre ellos, se da a conocer el concepto de cada uno de ellos, la comunicación estratégica en las organizaciones y la estructura de los públicos. Así mismo se dan a conocer los estudios que se han realizado sobre la reputación en distintos países.

Capítulo II. En esta parte se habla de los acontecimientos que se han suscitado y giran en torno de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero, con la finalidad de contextualizar el estudio.

Capítulo III. Es el marco metodológico, planteamiento del problema, justificación, pregunta de investigación, premisa y objetivos del estudio, la investigación está diseñada bajo un enfoque mixto, mediante un estudio de caso, en donde se utilizaron entrevistas en profundidad y encuestas como técnicas de recolección de la información.

Capítulo IV. En éste capítulo se presentan los resultados y la discusión sobre el diagnóstico de la reputación de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero, bajo el modelo Rep Trak Pulse.

# **CAPITULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

**CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

Los temas que se encuentran en este capítulo se desarrollaron de tal manera, que en cada uno de ellos se encuentra una referencia, conceptos que plantean los autores sobre la reputación, con el objetivo de comprender con claridad el planteamiento de la investigación.

### **1.1. ¿Qué son los intangibles?**

Desde los años 90, la eclosión de la reputación hizo acto de presencia; primeramente, en las empresas privadas, posteriormente transitó a las organizaciones públicas. En la actualidad, en el ámbito profesional y empresarial se habla de los intangibles en las organizaciones como una inversión a futuro. Sin embargo, las organizaciones públicas han hecho un mínimo esfuerzo en mantener su estudio y gestión, a pesar de la importancia que poseen sus activos intangibles, estos tienen menor presencia en las organizaciones gubernamentales de México y mayor presencia en el sector privado.

Esto sucede porque las organizaciones públicas no tienen un fin lucrativo debido a que su principal función es la prestación de los servicios a la ciudadanía, a pesar de ello no se debería de dejar a un lado la importancia de los intangibles, ya que estos permiten a las organizaciones alcanzar confiabilidad, credibilidad y por ende una buena percepción e imagen en la sociedad. Pero ¿Qué es un intangible? Las organizaciones poseen bienes tangibles e intangibles, un tangible es todo aquello que tiene una parte material. En seguida, el diccionario de la Lengua española define el concepto intangible como aquello “Que no debe o no puede tocarse”, sin embargo, es algo que trae beneficio a las empresas. Diversos autores definen a los activos intangibles de distintas maneras muy similares, Upton (2001) define los activos intangibles como “recursos no físicos, generadores de probables beneficios económicos futuros para la entidad” (p.81). Para Navas y Ortiz de Urbina (2002, p.164) los recursos intangibles son aquellos “activos que no tienen soporte físico, ya que están basados en la información y en el conocimiento”.

Como se puede observar, los intangibles no se ven ni se tocan porque son recursos que no tienen presencia física, pero, sí se pueden identificar y son considerados como una herramienta para gestionar la confianza en las organizaciones.



En las organizaciones se puede hablar de la reputación interna y externa. La reputación interna se genera en el interior de las organizaciones, se trata de la percepción que tienen los colaboradores de la empresa donde laboran. La reputación externa, se refiere a la percepción que tienen los públicos externos de la organización.

Por consiguiente, esta investigación se enfoca a estudiar únicamente la reputación externa que tiene La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero ante los ciudadanos de la ciudad de Chilpancingo, pero ¿Qué es la reputación? El diccionario de la Real Academia Española define el término reputación como “La opinión o consideración en que se tiene a alguien de algo”, u otra acepción es “prestigio o estima en que son tenidos alguien o algo”. En pocas palabras, se puede definir como la opinión o juicio que se le da a una persona, organización, incluso hasta a un país.

## **1.2 La Comunicación y su Impacto en las organizaciones**

Es importante mencionar que la comunicación es un elemento fundamental para toda organización, y es un instrumento que está al servicio de los intangibles. La comunicación se encarga de transmitir la razón de ser, imagen, acciones y toda actividad inherente de las organizaciones, además que le permite alinear sus intereses con sus distintos stakeholders.

Es a través de la comunicación donde las organizaciones pueden ganar confiabilidad, y credibilidad, al transparentar sus acciones ante la ciudadanía.

En el caso de esta investigación, se trata de un organismo público que ha pasado por acontecimientos de gran impacto desde su creación hasta la fecha.

Desde años anteriores diversas instituciones del sector público han pasado por situaciones complejas, como por ejemplo en el año 2017, México estaba pasando por una crisis como consecuencia de un sismo de marcada intensidad que ocasionó

derrumbes de grandes edificios y afectó a muchas personas de distintos lugares, fue entonces que el presidente de la Cámara de Diputados, Jorge Carlos Ramírez, reconoció que la confianza y la credibilidad de las instituciones “estaba baja” y llamó a asumir acciones inmediatas para darle solución al problema de la ingobernabilidad en el país. También manifestó que el congreso y los funcionarios públicos no podían ignorar que la confianza estaba decaída en ese momento, en donde manifestó lo siguiente:

No podemos sustraernos de la realidad, hoy la confianza en nosotros va a la baja y nuestra tarea es decirles a los ciudadanos qué hacemos, cómo lo hacemos, por qué lo hacemos, pero, sobre todo, que las acciones se toman pensando en el bienestar de ellos, los mexicanos. En la actualidad no debería haber cabida a que se antepongan los intereses de grupo o de personas. (Ramírez, 2017, párr.5).

### **1.2.1 La comunicación estratégica en las organizaciones**

Dadas las circunstancias en las que se encuentran las organizaciones, es importante mencionar la función de la comunicación estratégica en ellas. Básicamente, la tarea principal de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo. Dicho de otra manera, la comunicación estratégica actúa para reunir y gestionar el prestigio y credibilidad que toda organización necesita para el logro de sus objetivos, enfrentando situaciones complicadas que se pudieran presentar en las organizaciones.

Es por ello que se puede observar que “la comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos.” (Tironi y Cavallo, 2015, p.33)

Distintas organizaciones públicas, privadas, instituciones religiosas, grupos y marcas hacen uso de esta herramienta para proyectar una buena imagen y a su vez una reputación favorable ante sus grupos de interés. Los canales por los cuales fluye dicha comunicación en el ámbito externo se dan por medio de periodistas y medios informativos que disponen de total libertad para tomar, dejar o reinterpretar los mensajes.

### **1.3 La reputación en las organizaciones.**

Hace muchos años, los intangibles no eran objeto de atención, las organizaciones daban poca importancia en reconocer o darle atención a una crítica o queja. Sin embargo, en las últimas tres décadas se ha presentado un interés creciente hacia este intangible, no sólo en el ámbito académico sino en el empresarial.

Aquellas organizaciones que poseen una buena reputación se caracterizan por actuar de una manera correcta, es decir, que cumplen lo que dicen como respuesta a las expectativas de sus stakeholders. Actualmente en la mayoría de los países, los gerentes o directores de las organizaciones no dejan pasar una crítica por alto, debido a que en la actualidad la reputación junto con otros intangibles, como la imagen e identidad, se han vuelto activos para una marca u organización.

Por otra parte, existe mayor competencia en la sociedad y la falta de atención a los clientes o usuarios puede repercutir negativamente en el éxito de las organizaciones.

Si bien el mundo en que vivimos hoy se caracteriza por una pérdida de confianza en las instituciones gubernamentales, no sólo es posible recuperar esta confianza, sino que esto es una actividad prioritaria.

Para las organizaciones, el desarrollo de su reputación es una acción colectiva que depende fundamentalmente de los individuos y de la cultura organizacional que ellos profesan, es decir, de las creencias y los valores de los colaboradores, los que al manifestarlos en forma de actitud o de conducta colectiva hacia el interior y exterior de una organización, generan, a través del tiempo, una percepción de terceros hacia las instituciones. Esa percepción reiterada de la conducta manifestada por una organización, define la calidad de su reputación.

### **1.3.1 Definición y relevancia de la reputación**

Diversos teóricos de la comunicación han estado debatiendo sobre la conceptualización de la reputación desde hace varios años, especialmente en la década de los 90. Actualmente se habla de la reputación como un intangible de mayor valor estratégico, y a continuación se exponen distintos conceptos de la reputación.

García (2009), Explica que, en relación al campo de la dirección estratégica, la reputación es “calificada como un recurso fundamental para la generación de ventajas competitivas” (p. 92).

Alloza (2011), apunta que “una buena reputación permite ganar y mantener la confianza de los grupos de interés y por eso se convierte en la herramienta de gestión para fortalecer la confianza” (pp. 44-45).

Por otro lado, Post y Griffin (1997, p.165) señalaron que la reputación se define como “una síntesis de opiniones, percepciones y actitudes de los grupos de interés de una organización, incluyendo empleados, clientes, proveedores, inversores y la comunidad”.

De esta manera se entiende que la reputación corporativa depende de su público objetivo y que éste es un factor determinante para generar una ventaja competitiva Martínez & Olmedo (2010). Como lo menciona (Hannington, 2016, p. 33) la reputación “se crea a través de las respuestas a un conjunto de cuestiones, las cuales definen las cualidades de la organización”.

Autores como Isabel López Triana (2014) o Justo Villafañe (2012) han sabido expresar en los últimos años axiomas claros y fundamentados que trasladan el concepto reputación desde su concepción vinculada a la opinión perceptiva de la ciudadanía, pasando por el reconocimiento de los comportamientos corporativos, hasta llegar al cumplimiento de expectativas o grados de escucha y colaboración entre la compañía y sus grupos de interés.

Es así que la reputación “es definida por las respuestas a los tipos de pregunta que los stakeholders formulan sobre una empresa, para formarse su percepción de dicha empresa. Son las respuestas a cuestiones específicas”. (Ibíd. p. 34).

Hannington (2006) concuerda con Post y Griffin (1997) afirmando que la reputación “es una valoración de los resultados de los productos, servicios, actividades y empleados de la organización” (p.34).

Estas cuestiones se vinculan con temas relacionados con productos y servicios, resultados financieros, visión y liderazgo, entorno laboral, responsabilidad social, atractivo emocional, y otros temas respecto al sector. Por consiguiente, su apropiada y oportuna gestión, lleva a las empresas a generar ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo, que les permitirán distinguirse unas de otras, obtener más clientes, conseguir más inversionistas y atraer mejores talentos profesionales. (Surroca, Tribó, & Waddock, 2010, citado en Pérez & Rodríguez del Bosque, 2013). Por otro lado, Costa (2009) cree que la “reputación es el reconocimiento valorativo que los públicos interesados otorgan a la empresa, lo que implica que los stakeholders deben tener una mayor y mejor información sobre la organización a la que están juzgando” (como se cita en Orozco y Ferré, 2012, p. 6). Así lo entienden también Sanz & González (2005) cuando aseguran que estas apreciaciones se establecen desde parámetros axiológicos.

Rey & Bartoli (2008) asumen que “la reputación no es la imagen corporativa de una organización. La reputación es un juicio o valoración que se efectúa sobre dicha imagen en la mente de los públicos” (p. 94). Esta concepción permite entender de una manera más clara el concepto de reputación, además da a conocer que la reputación está estrechamente relacionada con otros intangibles.

Por otro lado, el Foro de Reputación Corporativa manifiesta: “La construcción y la consolidación de una buena reputación implica la gestión integrada de distintas piezas: ética y buen gobierno, innovación, productos y servicios (calidad), entorno de trabajo, responsabilidad social corporativa, resultados financieros y liderazgo”. (Mouriz, J., 2007, p.66).

La falta de credibilidad o tener una reputación deteriorada presenta mayores complejidades para las organizaciones.

Entonces, se puede entender que la reputación es un fenómeno que se va construyendo por la sociedad con el paso del tiempo, cuando interactúan, cuando ven ciertos acontecimientos, de esta manera van interpretando lo que escuchan, ven y sienten dando un significado a cada acción o comportamiento de las organizaciones. Tal es el caso de La comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero, siendo ésta una institución que se ha desempeñado en medio de muchos escenarios que dejaron mucho de qué hablar después de sus intervenciones.

#### **1.4 Diferencia de los intangibles de una organización**

Max Purcell (2016) habla de la confusión que ha existido en los conceptos de la imagen, posicionamiento y reputación, como experto en la materia de reputación, él manifiesta que para tener una imagen y reputación positiva, se requiere de un trabajo permanente que con el tiempo vaya dejando huella, es un trabajo que no se logra con campañas spot; hace hincapié en que son términos que están asociados, sin embargo tienen distintas audiencias y se miden de diferentes formas.

Según Max Pursell (2016.ídem), así están definidos dichos términos:

“Imagen: La imagen la construyen y se mide en los grupos objetivos a los cuales las empresas, organizaciones, entre otros, se orientan y trabajan.

Reputación: La reputación radica en la mente de múltiples stakeholders, como organizaciones sociales, consumidores, legisladores, empleados, etcétera.” (párr.3)

### **1.4.1 La identidad**

Existen otros intangibles que están relacionados con la reputación, entre ellos, se encuentra la identidad e imagen, estos se encuentran inmersos en las organizaciones y están muy enlazados con la reputación.

Toda persona y empresa comparten rasgos de personalidad con otras, sin embargo, compartir una identidad sugiere algún tipo compromiso, existen ciertas estructuras o fuerzas que modelan una identidad y están fuera de nuestro control, y hay otras que si se pueden controlar. La identidad proporciona un vínculo entre los individuos o las organizaciones y el mundo en que viven y les permite modelar activamente el “cómo” desean ser vistos por los demás. De ahí que la identidad involucra lo subjetivo y lo externo estableciendo una posición socialmente reconocida por los que nos rodean.

En definitiva, el “cómo me veo (a mí mismo)” es la identidad y el “cómo me ven los demás” (la imagen) no necesariamente coinciden.

Según Mínguez (1999) La identidad abarca tres aspectos fundamentales de una organización, el primero hace referencia a la historia de la organización. El segundo corresponde a la situación actual y está dominado por el proyecto empresarial que la organización ha adoptado para satisfacer sus metas corporativas. El último es denominado, transversal, este se refiere a la cultura corporativa de la organización.

### **1.4.2 La imagen**

La imagen es algo que se va construyendo en la mente de las personas. De acuerdo a Villafañe (2004) se define como una suma de experiencias que alguien tiene de una institución.

En definitiva, la imagen es lo que percibimos en forma instantánea de alguien, de algo o de algún lugar.

La importancia que puede llegar a tener la imagen corporativa de una organización es, por ejemplo, si su servicio de atención a los usuarios o clientes es deficiente o si con frecuencia se ve inmersa en escándalos. La función de la gestión

de la imagen radica en la capacidad de proyectar una imagen global positiva de la empresa.

Bajo estas teorías, es necesario empezar a trabajar con los intangibles, que en este caso es la imagen asociada con la reputación, se requiere de la búsqueda de soluciones mediante estrategias de comunicación que ayuden a la reconstrucción de una confianza entre estas instituciones y su público objetivo, reforzando vínculos con la ciudadanía.

Una buena reputación resulta beneficiosa para las organizaciones, debido a que tiene el poder de influenciar positivamente a los distintos stakeholders, en el caso de la CDHEG, particularmente de sus usuarios.

Si los usuarios de la organización reciben un mal o buen servicio por parte de la institución, las consecuencias negativas o positivas, derivan del comportamiento final de los públicos, un comportamiento que puede afectar la performance de la institución en términos de confianza, humanidad y transparencia.

Por estas razones la reputación merece un gran cuidado y atención ya que nadie está exento de una crisis reputacional, mucho menos las instituciones públicas.



<b>Tabla 1. Comparación de conceptos sobre los intangibles</b>		
Intangible	Autor	Concepto
Reputación	Villafañe (2004)	“La reputación corporativa es la expresión de la identidad de la organización y del reconocimiento de su comportamiento corporativo”  Reputación= Comportamientos verificables
	(Guillén C. 2016)	Un capital de confianza que la organización se gana de sus grupos de interés y/o públicos, porque ha sabido responder a las expectativas puestas en ella, a través de respuestas concretas coherentes que responden a la promesa que la organización ofrece en su propio existir.
Imagen	Villafañe J. (2004)	“La imagen es el resultado de lo que las comunicaciones de la empresa proyecten en los stakeholders”. Imagen= Percepción
	(Guillén C. 2016)	La imagen corporativa es la representación mental de la organización en los otros, que en grupo puede a la vez reconstruir una nueva colectivamente.
Identidad	(Capriotti, P. 2007)	Es el propio ser o ente (lo que es, existe o puede existir) más su entidad (su esencia, su forma y valor). La identidad es pues la suma intrínseca del ser y su forma, auto expresada en el conjunto de rasgos particulares que diferencian a un ser de todos los demás. La idea de identidad supone la idea de verdad, o de autenticidad, puesto que identidad significa, sobre todo idéntico a sí mismo. Razón de ser de la empresa.

### 1.5 Estudio de la Estructura de los Públicos.

La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero cuenta e interactúa con stakeholders internos y externos, cabe mencionar que esta investigación se enfoca en el público externo, ya que se requiere conocer la reputación de dicha institución mediante la percepción de los externos.

El público al que se dirige la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero es muy amplio, puesto que los servicios que ofrece giran en torno a los derechos humanos, es una palabra que engloba a la población en general, por el simple hecho de tratarse de derechos humanos. Siendo éste un servicio que se ha vuelto una necesidad en nuestro país, por los altos índices a la violación de los derechos de las personas.

**Fuente:** Elaboración propia

Se define como públicos de una organización a todos los grupos de personas con los que se relaciona, con aquellos que crea vínculos, estos públicos pueden afectar el funcionamiento o el logro de los objetivos de cualquier institución.

La estructura de públicos de una organización es el conjunto de públicos con los que una compañía tiene o puede tener relación.

Una vez que se identifiquen los stakeholders, es importante escucharlos para conocer sus requerimientos o demandas para adaptar los servicios a sus necesidades.

### **1.5.1 Analizar e identificar a los principales grupos de interés**

Argenti (2014) señala que, para identificar y analizar los diferentes grupos de interés, es importante tener presente las siguientes cuestiones:

1. ¿Cuáles son tus grupos de interés?
2. ¿Qué piensa cada uno de ellos sobre tu organización?
3. ¿Qué conocimiento tienen los grupos de interés de la organización?

Una vez hecho esto se debe establecer cuáles son los públicos claves para la entidad. La correcta definición de los públicos claves nos permitirá dirigir la acción y

los recursos de la organización de una forma más adecuada y eficiente, incidiendo o concentrando la actividad sobre aquellos públicos que pueden tener una influencia decisiva en la imagen corporativa de la organización

¿Cuáles son tus grupos de interés?

Es aquí donde se define el público al que queremos dirigir el mensaje, en este caso pueden ser; públicos primarios o secundarios. Teniendo en cuenta que los distintos grupos de interés también pueden tener intereses contradictorios entre sí y percepciones diferentes sobre la organización.

¿Qué piensa cada uno de ellos sobre tu organización?

Después de analizar quiénes son los grupos de interés a los que se dirige una organización, es importante valorar lo que cada uno de ellos piensa de la misma. Si una organización ha forjado buenas relaciones con sus stakeholders en el transcurso del tiempo, será más fácil lograr su objetivo de comunicación.

¿Qué conocimiento tienen los grupos de interés de la organización?

Una vez que se analiza sobre qué piensan los stakeholders de nuestra organización, también es importante tener en cuenta el conocimiento y la actitud que tienen de ella, si su comportamiento es de confianza o de desconfianza hacia nuestro servicio o producto. (p.64)

Es importante recalcar que, para alcanzar una buena reputación, se requiere que el público de interés establezca una relación favorable y sostenida en el tiempo con la organización para crear un fondo de confianza. (Carrió, 2013, p. 39)

### **1.5.2 Transmitir mensajes de forma eficaz**

Argenti (2014) menciona que, para transmitir mensajes con eficacia, una compañía debe hacer un análisis que consta de dos fases: decidir cómo quiere transmitir el mensaje, es decir, por qué medio de comunicación debe hacerlo y qué enfoque utilizar para estructurar el mensaje en sí mismo.

### **1.5.3 Elección de un canal de comunicación apropiado.**

Actualmente existen múltiples canales de comunicación que la organización puede elegir para transmitir sus mensajes hacia sus públicos.

### **1.5.4 Estructurar minuciosamente los mensajes**

Los expertos en comunicación apuntan que las dos estructuras más eficaces para diseñar un mensaje son las denominadas directas e indirecta. La estructura directa consiste en revelar el punto central del mensaje lo primero. Por lo regular una empresa debería ser lo más directa posible con todos sus grupos de interés, ya que la comunicación indirecta es más confusa y difícil de comprender. (Argenti, 2014, p.p.101-113).

### **1.5.5 *El compromiso con el público objetivo***

Dado que los públicos de una organización son una pieza fundamental para la gestión de la reputación, es necesario analizar su clasificación e integrar sus intereses en la toma de decisiones.

Es por ello que se debe “tener presente que una compañía difícilmente tendrá una buena reputación si no se compromete y mantiene la confianza de sus stakeholders de forma sostenida en el tiempo.” (Carrió 2013, p.61)

De acuerdo a lo descrito en el anterior párrafo, es importante crear o mantener un vínculo con los públicos para conocer sobre las necesidades y desde la perspectiva de atender estas necesidades, descubrir oportunidades de mejora.

La infraestructura de cada público permitirá construir un esquema de información e influencia de cada público, lo cual facilitará la observación de los flujos de información e influencia que se produce entre los distintos públicos de la organización, pudiendo reconocer los niveles de interacción entre los diversos públicos de la organización y

reconocer públicos importantes no vinculados directamente con ella, pero que podrían ser potencialmente claves para la formación de la imagen corporativa. Argenti (2014)

### **1.5.6 ¿Cómo desarrollar estrategias de comunicación corporativa?**

En este punto se abordan variables para el desarrollo de las estrategias de comunicación corporativa en una organización. Argenti (2014) expone los siguientes pasos:

1.- Determinar los objetivos perseguidos con cada comunicación.

En este primer punto, es cuando las organizaciones definen realmente qué es lo que necesitan comunicar y a qué tipo de públicos quieren comunicar.

2.-Definir cuáles son los recursos disponibles para alcanzar esos objetivos.

Una vez que se define aquello que se quiere comunicar, se acude a los recursos disponibles con los que la organización cuenta, entre ellos, pueden ser recursos humanos, financieros y el tiempo.

3.-Realizar un diagnóstico previo para conocer cómo es la reputación corporativa. (p.65)

Aquí, la organización determina un diagnóstico sobre cuál es su reputación ante sus distintos stakeholders.

La reputación de las empresas es un factor clave a la hora de definir una estrategia de comunicación

La credibilidad y confianza de una organización se basa en la percepción de los distintos públicos de la rodean. En ocasiones la credibilidad de una empresa no solo se ve dañada por sus acciones, sino que también por circunstancias que escapan de control más que por los propios errores de la organización y esto repercute en el éxito o fracaso de la misma.

En una analogía, la reputación es como un edificio que para su construcción requiere de muchos recursos, entre ellos los recursos humanos, financieros, tiempo,

insumos, entre otros, y en cuestión de minutos puede derrumbarse por un sismo si no se construye bien, además porque no se tiene control de lo que pasa a su alrededor y para volver a reconstruirla se requiere de mucho trabajo, que probablemente no quede igual. Además, se debe recordar que es más fácil construir una buena reputación desde la instalación de una organización a quererla reconstruir por alguna cuestión de crisis. Cabe mencionar que la reputación, en cuestión de minutos y por una mala acción o decisión de los colaboradores de una organización puede arruinarse y el reconstruirla se requiere de un arduo trabajo.

En este sentido, cuando se habla de la confiabilidad en los organismos públicos, no sólo se actúa en momentos de crisis, sino que es un trabajo que las instituciones públicas van realizando día a día, de acuerdo con lo que comunican sus comportamientos y la forma en que asumen sus responsabilidades. En el caso de la Comisión de Derechos Humanos del estado de Guerrero, siendo ésta una institución con más de 20 años en el estado de Guerrero, y actuando en medio de muchas situaciones que atentan contra los derechos humanos de los Guerrerenses, es necesario conocer cómo es percibida ante sus públicos, con la finalidad de detectar fallas y mejorar sus relaciones con la comunidad.

También hay autores que manifiestan que:

La comunicación es importante para la construcción de la reputación, es una aliada imprescindible a lo largo del tiempo. La estrategia de comunicación puede ser usada por las empresas para fortalecer las relaciones a largo plazo con sus stakeholders y así formar la imagen y reputación de las empresas. (Argenti y Druckenmiller, 2004, p.130).

El papel de la comunicación empresarial en la construcción de la reputación corporativa ha sido estudiado por Romenti (2010), que argumenta que la función de la comunicación es involucrar a las partes interesadas y la influencia de sus percepciones para que la reputación sea más estable y duradera.

## **1. 6 Gestión de la comunicación**

Hernández (2012), señala que, para una buena gestión eficaz de la comunicación, es importante estar en contacto directo con el director o gerente de la institución, ya que actualmente existen organizaciones que todavía no reconocen y no le dan a la comunicación la importancia que merece, porque desconocen lo que implica comunicar.

Entonces, para lograr una buena gestión de la comunicación se debe hacer uso de la cobertura informativa, aparecer en los medios de comunicación en forma de noticia, por ejemplo, puede ser muy beneficioso, corroborando que cada mensaje a transmitir vaya acorde a los objetivos de la organización; de esta manera, lograr la imagen que se desea y transmitirla, constante y coherentemente a través del tiempo, para después formar una reputación sólida con el público objetivo.

### **1.6.1 Medios de comunicación**

Es necesario dar a conocer las actividades que realiza la organización, para ello (Hernández, 2012, pp. 107-108). Sugiere los siguientes aspectos a tomar en cuenta:

- Los medios de comunicación constituyen un canal excelente a través del cual las organizaciones pueden comunicar a la sociedad sus mensajes.
- La información se convierte en noticias: haciendo referencia a mensajes difundidos a través de espacios elaborados por los periodistas; un informativo en la radio, un reportaje del periódico, una sección de una revista, entre otros.
- Es posible llegar a una mayor cantidad de público, pero; es necesario complementar los canales de comunicación con los que se cuenta con otros.
- Existe una mayor credibilidad a los espacios no comerciales.
- Se tiene mayor credibilidad cuando en una información una persona habla de otra. Un mensaje tiene mayor credibilidad cuando alguien habla bien de otra persona que cuando una persona habla bien de sí misma.
- Informar habitualmente le hace ganar en credibilidad.

## **1.7 Gestión de la reputación corporativa**

Para la construcción de una correcta reputación corporativa la organización debe incidir en la gestión de sus valores intangibles.

Son los valores intangibles los que construyen la reputación, independientemente que se trate de una reputación económica, social o expresiva, de la manera que las catalogan Eisenegger (2009) y Vonwil & Wreschniok (2009), (Como se cita en Orozco, 2014, p. 90).

Para la gestión de los intangibles, las organizaciones deben conocer y priorizar el valor de cada uno de los intangibles. Los expertos de la reputación Fombrun y Van Riel (2004) sustentan que las raíces de la reputación son la autenticidad, visibilidad, transparencia, consistencia y distinción”. (Como se cita en Orozco, 2014, p.92)

### **1.7.1 Características de la reputación**

La reputación, tiene característica que se deben de tomar en cuenta al momento de su gestión, Carrió (2013) habla de 4 importantes características a considerar:

- Su multidimensionalidad: La reputación como resultado de las percepciones de los individuos con los que se vincula la organización, se deben de tomar toman en cuenta todas las dimensiones, puesto que, por muy independientes que parezcan están estrechamente relacionadas entre sí.
- Es un activo a largo plazo: Una buena reputación no se destruye de la noche a la mañana, sino que es resultado de una actuación adecuada y consistente en el tiempo. (Ibíd. p.28) “La construcción de una reputación favorable requerirá una actuación de la organización excelente y coherente a lo largo del tiempo en relación a todos los colectivos e individuos con los que se relaciona.”
- Depende de una amplia variedad de stakeholders: Una buena reputación es el resultado de la suma de valoraciones positivas del público objetivo, tomando en cuenta los medios y las redes sociales, debido a que éstos se han convertido



en un punto de concentración e interacción de los colectivos. Cabe mencionar que es aquí donde la opinión de un grupo puede afectar a los otros.

- No se puede controlar: Dado que la reputación la construyen los públicos como resultado de las percepciones que tienen entorno a una entidad, la organización no la puede controlar, sin embargo, sí puede tratar de incidir sobre ella. (Ibíd.p.p. 26-29).

### **1.7.2 La responsabilidad de gestionar la reputación**

La responsabilidad de gestionar la reputación no sólo debe recaer en el departamento de Comunicación social sino de la dirección general de la Comisión de Derechos Humanos, además sería muy pertinente la creación de un comité o un equipo que esté a cargo de los asuntos referentes a la reputación.

Es imprescindible hacer que el personal de una organización conozca la importancia de la gestión de la reputación. Por su parte, Carrió (2013) menciona que “el reto principal de es reconocer que la reputación es un activo estratégico”. (p.88)

### **1.8 Estudios recientes que se han realizado sobre la reputación**

Con la implementación de los modelos de medición de la reputación, diversas empresas e instituciones de distintos países han participado en el ranking para conocer su posición reputacional ante los consumidores.

En Chile, existen estudios que hablan de lo imprescindible que es la reputación en estos tiempos, tal es el caso de un estudio que fue realizado por el Consejo para la Transparencia (CPLT) en Santiago, Chile. Donde de acuerdo a una investigación de reputación, se descubrió una percepción negativa que tiene la ciudadanía chilena hacia los organismos públicos que existen en el país. Este descontento de los chilenos surge como consecuencia de una ola corrupción que últimamente ha tenido presencia en este sector, se trata de una percepción que se ha generado por parte de los individuos sobre materias ligadas a la honradez y transparencia. Más del 70% de las personas con nacionalidad chilena considera corruptas a las instituciones del sector público. Por otro lado, un 86% de los encuestados afirma: “que no se puede confiar en la mayoría de las personas”. (Fuentes, 2018, párr.3)

Esto demuestra la pérdida de una gran confianza que en un principio se tenía entre: Instituciones y el público externo.

Como podemos apreciar, la imagen está asociada con la reputación, siguiendo con el informe, de acuerdo a los datos estadísticos se obtuvo la siguiente información:

A nivel general, un 58% de los trabajadores creen que los principales compromisos y obligaciones de un funcionario público se establecen con los ciudadanos y sólo un 27% con el Estado. Y al igual que los ciudadanos, la visión sobre la relación de las personas con las instituciones públicas es igual de crítica: un 72% califica la relación del Estado con los ciudadanos como “distante”, un 71% dice que es de “no cooperación”, un 58% de “mal trato” y un 57% de “discriminación. (Consejo para la Transparencia, 2018, párr.8)

Recientemente, se realizaron estudios por parte Hill+Knowlton para determinar a las empresas con mejor reputación en Chile, entre ellas; Google, Samsung, Colun, Sodimac, Doctor Simi, Toyota, Sony, Apple, Hyundai, Copec, Luchetti, Nissan, Jumbo y Soporte, dichas empresas fueron premiadas por contar con buena reputación.

De acuerdo al Estudio de Reputación Corporativa 2018, se determinó que la reputación se vuelve fundamental cuando más del 75% de los chilenos considera la reputación de una empresa como un elemento relevante al momento de decidir si compra o no un producto.

Queda claro que la reputación, así como lo definen y los debaten los expertos, se considera el resultado del conjunto de las acciones que una organización realiza en una comunidad, es decir, si actúa bien o mal, a lo largo de los años se va formando su reputación, la cual puede ser negativa o positiva.

En España, en el año 2018, fueron evaluadas 100 empresas locales e internacionales a través de la metodología del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOC). Como puntuación máxima fue de 1000 puntos y la última de 3000 puntos. Dentro de las empresas con mejor reputación fueron: Inditex, Mercadona y Santander, ocupando los primeros lugares.

En México, el modelo RepTrak 2019, realizó la evaluación de la reputación corporativa de 50 empresas, en donde los consumidores coronaron a Nike con la mejor reputación.

“La firma deportiva Nike es la empresa con mejor reputación, seguida por Nintendo, Netflix, Google y Microsoft, según opinión de los consumidores, reveló el RepTrak México 2019” (Ramírez, 2019, p.7)

## **CAPÍTULO II**

# **MARCO CONTEXTUAL**

## **CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL**

Desde hace años, en nuestro país ha vivido una ola de crímenes y hechos que han atentado contra los derechos humanos de miles de mexicanos, principalmente en el estado de Guerrero se han registrado más de 300 mil supuestos casos de violaciones a derechos humanos entre 2015 y 2016, según estadísticas publicadas en la prensa local.

Es por ello, que en este capítulo se habla del contexto en el que se encuentra la Comisión de los Derechos Humanos del Estado de Guerrero, el cual nos permite conocer un panorama más amplio sobre su misión en el estado de Guerrero. Se hace una referencia de los hechos más impactantes en donde fueron violados los derechos humanos y es en esta parte donde esta institución ha intervenido para apoyar y actuar no solo como un organismo que difunde los derechos humanos sino como defensor y conciliador de los derechos de los ciudadanos.

### **2.1 Ubicación y contextualización de la problemática.**

La Comisión de los Derechos Humanos del Estado de Guerrero es un Organismo autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuyo objeto esencial es la protección, defensa, respeto, observancia, promoción, estudio y divulgación de los derechos humanos previstos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en los tratados internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte, otros instrumentos internacionales de derechos humanos, en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Guerrero y las leyes que de ellas emanen.

Debido a las necesidades que presentaba la ciudadanía, Guerrero fue el primer Estado de la República Mexicana en donde se creó una institución que defiende los Derechos Humanos, es por ello que La CDHEG se instaló el día 28 de septiembre de 1990, teniendo como fundamento legal a la Ley que crea a la Comisión de Defensa de los Derechos Humanos.

La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero tiene delegaciones en cada una de las regiones que conforman el estado de Guerrero, las cuales se encuentran en la Región Montaña, Costa Chica, Costa Grande, Tierra Caliente, Zona Norte y Acapulco de Juárez. Su sede principal se encuentra en la ciudad de Chilpancingo, con dirección en la avenida Juárez y la calle Galo Soberón y Parra, en el centro de la ciudad de Chilpancingo, Guerrero.

En el año en el que fue fundada esta institución estuvo a cargo del extinto Presidente, el Lic. Juan Alarcón Hernández, quien falleció en diciembre de 2013. Gatica (2017) menciona que en el año 2014 surge una disputa por la titularidad de la institución. En aquel entonces el Visitador General, Hipólito Lugo Cortés, y el entonces Coordinador Regional de Acapulco, Ramón Navarrete Magdaleno, iniciaron una serie de confrontaciones ante los medios de comunicación, la sociedad y el personal, quien en ese momento se mantenía a la preocupación por la estabilidad laboral y los rumores generados en torno a los cambios.

De acuerdo con lo que seguía, Lugo Cortés debía asumir la presidencia, sin embargo, el entonces Consejo Consultivo (el cual acompañó a Juan Alarcón Hernández durante su periodo), designó como encargado de despacho a Ramón Navarrete Magdaleno, propuesta que validó Ángel Aguirre Rivero, entonces Gobernador. Tal situación derivó en la renuncia del Visitador General, quien ahora se encuentra laborando en la Comisión Nacional de Derechos Humanos como Delegado Regional en Acapulco.

Es así como la Sexagésima Legislatura al H. Congreso del Estado de Guerrero, con fundamento en los artículos de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Guerrero, en correlación con los artículos de la Ley Número 696 de la Comisión de los Derechos Humanos del Estado de Guerrero lanzó la Convocatoria para el proceso de selección y designación del presidente de la Comisión de los Derechos Humanos del Estado de Guerrero, en donde podían participar ciudadanos cuya actividad estuviera vinculada con la defensa de los derechos humanos. (Gatica, 2017, p. 11)

Las solicitudes de registro de candidatos a ocupar el cargo de Presidente de la Comisión de Derechos Humanos fue el 20 al 29 de abril del año 2015, siendo la Comisión de Gobierno del Congreso Local el órgano encargado de recibir, cotejar, revisar e integrar expedientes.

En Junio de 2015 por unanimidad con 41 votos a favor, el H. Congreso del Estado designó a Ramón Navarrete Magdaleno como actual Presidente de la Comisión de Derechos Humanos del Estado. (Ibídem, p.12)

Desde su creación, la actividad de la Comisión ha girado sobre tres ejes fundamentales: la promoción de los derechos humanos, la lucha contra la impunidad y el fortalecimiento de una cultura de los derechos humanos; con el propósito que el reconocimiento y respeto hacia los mismos se constituyan en un sistema de vida entre los guerrerenses.

Por otro lado, en el año de 1993 surge un organismo llamado el Centro de Derechos Humanos de la Montaña (CDHM) Tlachinollan, ubicado en la Región Montaña y Región

Costa Chica del Estado de Guerrero, es una organización que tiene la misión de lograr la dignidad y la justicia para los pueblos originarios de Guerrero, cuya visión se enfoca

AÑO	QUEJAS	ASESORÍAS
2014	973	11581
2015	973	10684
2016	672	10454
2017	759	10312

en promover y defender los derechos de los pueblos.

En la tabla núm.2 se muestra un concentrado general del número de quejas y asesorías

que se han atendido en las delegaciones que se encuentran ubicadas en cada una de las regiones del Estado de Guerrero, dichos datos comprenden del año 2014 al 2017.

Además, se muestra un alto índice de quejas y asesorías en el año 2014 y 2015, esto se debe a que en este periodo fue cuando se suscitaron grandes sucesos de violencia en el estado de Guerrero, por ejemplo en el 2014 fue la desaparición de los 43 estudiantes de Ayotzinapa, en el 2017 ocurre la masacre en el penal Las Cruces, donde hubo 28 reos brutalmente asesinados, este tipo de sucesos hace que aumente la intervención de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero.

**Tabla 2. Número de quejas y asesorías.**

**Fuente:** Unidad de Transparencia, CDHEG.

La Comisión de los Derechos Humanos del Estado de Guerrero es un organismo que tiene identidad propia, cuenta con misión, visión, objetivos, Logotipo y un lema, por lo cual es identificado en la sociedad.

**Figura 1. Logotipo y lema de la CDHEG**



*"Por el Respeto a la Dignidad Humana".*

**Fuente:** CDHEG.

La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero se desempeña de acuerdo a lo estipulado en los siguientes documentos:

- Ley Número 696 de la Comisión de los Derechos Humanos del Estado de Guerrero
- Reglamento Interno de La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero.

## **2.2 Acontecimientos de alto impacto que han ocurrido en el Estado de Guerrero.**

En el estado de Guerrero se han suscitado escenarios de diversas protestas, movimientos y eventos con un final desagradable; muertes, desapariciones y decenas de heridos y en algunos casos hay presencia de la impunidad y la falta de castigo para los responsables.



El periodista Vázquez (2017) habla en su sitio web denominado el “Debate” sobre los más fuertes casos de violencia que se han suscitado en el Estado de Guerrero

A continuación, se mencionan algunos de los sucesos más relevantes que han marcado la historia de Guerrero:

Chilpancingo 1960.- Guerrero lamenta la muerte de más de 20 estudiantes que intentaban derrocar al general Raúl Caballero Aburto, los estudiantes murieron después de que el general utilizará al ejército federal para callar la protesta de los inconformes, protesta realizada en Chilpancingo.

Aguas Blancas 1995.- La Masacre de Aguas Blancas fue un crimen de Estado cometido por la policía del estado de Guerrero y planeada por el entonces Gobernador del estado, Rubén Figueroa Alcocer.

Agentes del agrupamiento motorizado de la policía guerrerense dispararon en contra de un grupo de miembros de la Organización Campesina de la Sierra del Sur (OCSS) que se dirigían a un mitin político que demandaba la liberación de Gilberto Romero Vázquez, desaparecido un mes anterior, lo que resultó en 17 campesinos muertos y 21 heridos.

El Charco 1998.- En el Charco, murieron once personas, cinco resultaron heridas y 22 fueron detenidas. Amanecía, cuando unos 30 civiles desarmados salieron de uno de los salones de la escuela “Caritino Maldonado Pérez”; los soldados los rodearon de inmediato y les ordenaron que se tendieran sobre la cancha de basquetbol Según los testimonios obtenidos por los reporteros, dos fueron asesinados a mansalva.

Taxco 2010.- En Junio fueron halladas por primera vez fosas clandestinas masivas en las afueras de Taxco, un pueblo minero y turístico cerca de Iguala. Unos 55 cuerpos con los ojos vendados y las manos amarradas fueron hallados en una mina abandonada.

Ayotzinapa 2011.- Dos estudiantes de la Escuela Rural Normal de Ayotzinapa, murieron a manos de la policía tras enfrentarse en una protesta. Los normalistas mantenían un bloque en la Autopista del Sol y pedían la destitución de su director. La Manifestación culminó además con 50 detenidos y heridos graves y desaparecidos.

Ayotzinapa 2014.- La noche del viernes 26 de septiembre policías municipales de Iguala se llevaron vivos a estudiantes de la Escuela Normal de Ayotzinapa. Según las investigaciones fueron policías municipales coludidos con el cártel Guerreros Unidos los responsables del ataque lo que dejó un saldo de seis muertos, 25 heridos y 43 desaparecidos. La PGR imputa como autores intelectuales del caso a José Luis Abarca Velázquez, presidente municipal de Iguala, a su esposa María de los Ángeles.

Julio 2017.- La masacre al interior del penal las Cruces, Acapulco. Donde dejó 28 reos brutalmente asesinados, los cuerpos quedaron regados por las canchas, el patio, celdas, escenas que superaban a las películas de horror, degollados y baleados, yacía en el suelo del penal.

De esta manera fueron atentados los derechos humanos de muchos jóvenes y personas adultas, los familiares de las víctimas no dejan de lado estos hechos ya que fueron momentos de pérdidas humanas y siguen reclamando justicia.

La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero, como defensora de los derechos se ve involucrada en medio de muchos conflictos ciudadanos y por tanto, es importante conocer cuál es la percepción de la ciudadanía tiene sobre las acciones y la forma de cómo interviene la CDHEG como defensora de los derechos humanos.

De acuerdo a los informes del Instituto para la Economía y la Paz comunicó que en el año 2015, Guerrero es uno de los Estados donde predomina “el crimen y la impunidad, por encima de Morelos, Sinaloa y Michoacán”. (Reyes, 2015, párr. 1)

Según el periódico de la Jornada, a raíz de la ola de violencia que existe en Guerrero, también se han involucrado otros órganos que empiezan una lucha contra la impunidad, por ejemplo, la Red Nacional de Organismos Civiles de Derechos Humanos, Todos los Derechos para Todas y Todos (Red TDT) anuncia una misión especial de observación y registro de violaciones de las garantías en dicha entidad.

Los años pasan y la ciudadanía en general demanda solución a este tipo de problemas, y las autoridades que les corresponde dar seguimiento a estos casos no

han demostrado resultados, por tal razón, los habitantes del estado de Guerrero se encuentran disgustados con las instituciones correspondientes.

A raíz de todos estos casos y con el pasar de los años la población Guerrerense se va formando un concepto, una imagen diferente sobre las instituciones, haciendo referencia de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero, es necesario conocer esta parte de la percepción de imagen, y crear posibles mejoras que ayuden al fortalecimiento de la reputación de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero.

### **2.3 Investigaciones previas sobre la percepción de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero.**

Cabe mencionar que, en el año 2018, se realizó un diagnóstico previo para conocer la perspectiva de la imagen que tienen los jóvenes que oscilan entre los 15 a 29 años de edad que viven en la ciudad de Chilpancingo, sobre la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero (CDHEG).

En él, se aplicaron 200 encuestas a ese segmento de públicos, de los 200 jóvenes encuestados, la ocupación que más predomina fueron estudiantes (64%). En dicho diagnóstico se comprobó que más del 50% los jóvenes no conocen las actividades que desempeña la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero, por tal razón no pudieron dar una opinión sobre este instituto.

Con base a este diagnóstico, se mostró qué hace falta mayor difusión para que la Comisión de Derechos Humanos en la Ciudad de Chilpancingo pueda tener una mayor influencia en la opinión pública de las personas y además que transite a ser una

institución de mayor confianza. Incluso se ha observado en los medios digitales de comunicación que el número de visitas en las páginas y cuentas son menores a lo esperado, por tal motivo la gran parte de la población de Chilpancingo vive en desconocimiento de la existencia de este organismo.

Con esto podemos deducir qué tan conocida es la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero (CDHEG) y cómo es percibida ante el público al que se dirige, contrastándolo a su vez con la información que se obtuvo mediante una entrevista con el Ombudsman de la Comisión de Derechos Humanos (Dr. Ramón Navarrete Magdaleno) para hablar sobre el tema de la imagen de la CDHEG y su percepción sobre la institución que representa.

El presidente afirma que tienen buena imagen de la institución ante sus públicos sin embargo en el diagnóstico realizado en el segmento del público de la juventud los resultados demuestran desconocimiento de la institución. Asimismo, otro de los resultados que se obtuvo en el diagnóstico fue que las instituciones a las que acuden los ciudadanos de esa edad cuando sufren violación de sus Derechos Humanos, el 90% de los encuestados no asiste a ninguna Institución, tan solo el 5% de los encuestados ha asistido al Ministerio Público y a la Comisión de Derechos Humanos.

Los motivos son diversos, entre los que destacan:

- Desconocimiento de las instalaciones de la CDHEG
- Desconocen las funciones de la CDHEG
- No saben cómo interponer una queja
- Desconocen o dudan de su eficiencia
- No existe un posicionamiento mental de esta institución que figure a la sociedad como una opción al cual recurrir

- No tiene presencia en los medios y como consiguiente tampoco entre los jóvenes.

# **CAPÍTULO III**

## **MARCO METODOLÓGICO**

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se da a conocer el procedimiento que se llevó a cabo para el diagnóstico de la reputación de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero. Se utilizó un enfoque mixto, el cual implicó un proceso de recolección de información, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos en un mismo estudio, esto con la finalidad de alcanzar el objetivo planteado, respondiendo al planteamiento del problema.

### **3.1 Problema de investigación**

Resulta difícil evaluar la reputación de una organización, sin detenerse a estudiar las opiniones y percepciones de aquellos que hacen posible su existencia y su razón de ser como institución, tal es el caso de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero, siendo éste un organismo autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que se fundó en el año de 1990 cuya finalidad es la protección, defensa, respeto, observancia, promoción, estudio y divulgación de los derechos humanos previstos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, es un organismo del sector gubernamental que su objetivo principal es crear y diseñar instrumentos necesarios para defender y salvaguardar los derechos humanos de los Guerrerenses.

Hoy en día, la confianza que la sociedad le tiene a las instituciones públicas se hace cada vez menor, es por ello que mediante esta investigación se pretende brindar información verídica basada en un estudio a la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero para efectos de gestionar los activos intangibles y crear una buena reputación favorable ante la sociedad.

Como un antecedente, cabe señalar que anteriormente, se realizó una investigación previa para conocer la percepción que tienen los jóvenes de 18 a 25 años de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero, tal investigación arrojó que este segmento de público tiene un desconocimiento total y un concepto equívoco de lo que es y hace la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero

(CDHEG), es decir, que entienden que es un organismo que persigue delitos del orden federal y que castiga a los delincuentes, por esto y otros motivos fue necesario averiguar cuál ha sido la reputación que se ha formado esta institución. Y para conocer el estado actual en cuanto a la reputación de esta institución se tomó en cuenta a un público de edad más adulta, conocedor de la existencia y de los servicios que ofrece la institución, para determinar su percepción y mediante ésta implementar medidas para su mejoramiento con los públicos.

Desde la fundación de dicho organismo, hasta la actualidad no se ha dado la tarea de investigar de manera minuciosa sobre la percepción que tienen los ciudadanos chilpancingueños de este instituto, por tal razón, surge este proyecto de investigación para averiguar qué tan confiable resulta ser ante su público objetivo.

### **3.2 Justificación**

Es importante que aquellos que dirigen una institución comiencen por reflexionar acerca del contexto en el que se encuentra su organización, y el futuro de la misma, de modo que se conozca bien la opinión que tienen los usuarios acerca de la organización, en el caso de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero, ha sido una institución que desde hace 27 años ha actuado en distintos sucesos que son originados en su entorno, con el fin de prevenir la violencia en el mencionado Estado. Por tal motivo, es preciso llevar a cabo un estudio que ayude a determinar la percepción que tienen los públicos externos de ella, para posteriormente implementar estrategias de comunicación que fortalezcan las relaciones de confianza y afinidad de la institución con sus grupos de interés, respondiendo a las expectativas y demandas de los stakeholders.

En la actualidad, la reputación es considerada un activo intangible para las organizaciones, su gestión será de gran importancia para el desempeño y el futuro.

Argenti (2014) Menciona que el 80% del valor total de una organización reside en sus recursos y activos intangibles.



De esta manera, es necesario trabajar mediante un sistema de comunicación que facilite las relaciones con los públicos, que genere mayor credibilidad y confianza que toda organización debe satisfacer las necesidades de los usuarios o clientes, de esta manera lograr una buena aceptación en su entorno mediante la implementación de estrategias de comunicación.

En este sentido, la actual esta investigación permitió conocer si la reputación de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero tiende a ser positiva o negativa, con base en esta información se harán recomendaciones a la Comisión de Derechos Humanos para el reforzamiento de sus aspectos positivos y sustituir los negativos con propuestas que mantengan una imagen próspera, logrando excelencia en cuanto su razón de ser, recalcando que una percepción favorable es un factor fundamental para la creación de una buena reputación y una ventaja ante el constante cambio de su entorno.

### **3.3 Pregunta de investigación**

¿Cuál es la reputación que la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero tiene ante la ciudadanía de Chilpancingo y qué factores la han determinado?

### **3.4 Premisa**

La sociedad de Chilpancingo percibe a la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero como un organismo cuya gestión no es eficaz para dar solución a la problemática que enfrentan los ciudadanos; percepción determinada debido a la insuficiente comunicación que ha mantenido con sus públicos externos.

### **3.5 Definiciones conceptuales de las categorías**

**Reputación:** La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders) tanto internos como externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos (Mouriz, 2007).

**Comunicación externa:** Transmisión de información fuera de la empresa, destinada a los públicos externos de la organización (consumidores, distribuidores, prescriptores, prensa, grupos de interés, entre otros). (Esteban, 2008)

**Percepción:** “...es un proceso que culmina en el área visual de la corteza donde se presupone la existencia de campo de fuerzas formado por las terminaciones nerviosas de los órganos fotorreceptores de la retina, un equivalente de forma se transmite inmediatamente al cerebro quedando «dibujado: en dicho campo cerebral”. (Villafañe, 2006).

### **3.6 Objetivos de la investigación.**

#### **3.6.1 Objetivo General**

Determinar la reputación que los habitantes de la Ciudad de Chilpancingo tienen de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero.

#### **3.6.2 Objetivos específicos**

- Conocer la opinión de los ciudadanos de la ciudad de Chilpancingo sobre el desempeño de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero.
- Determinar el grado de notoriedad de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero.
- Identificar los factores de incidencia en la construcción de una reputación favorable de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero.

### **3.7 Metodología**

La investigación se diseñó bajo el enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo) puesto que resulta ser el más adecuado debido a la naturaleza de la investigación; se opta por este modelo con la finalidad de tener mayores elementos que ayuden a obtener resultados concretos.

#### **3.7.1 Enfoque mixto**

El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. (Teddlie y Tashakkori, 2003; Creswell, 2005; Mertens, 2005; Williams, Unrau y Grinnell, 2005).

De acuerdo con la definición que plantean los distintos autores, éste enfoque se trata de una fusión y/o combinación del estudio cuantitativo y cualitativo, una de las ventajas de este paradigma se debe a que se pueden usar las técnicas suficientes para recolectar toda la información que se requiere.

Todd, Nerlich y McKeown (2004) Plantean que un enfoque mixto tiene las siguientes ventajas:

1. Se logra una perspectiva más precisa del fenómeno. Se trata de una percepción más integral, completa y holística. Se establece que cuando se emplean los dos métodos, con fortalezas y debilidades propias, que llegan a los mismos resultados, esto incrementa nuestra confianza en que éstos son una representación fiel, genuina y fidedigna de lo que ocurre con el fenómeno estudiado. (Todd y Lobeck, 2004). Cabe mencionar que los mismos autores manifiestan que con el enfoque mixto se exploran distintos niveles del problema de estudio. Creswell (2005) señala que los diseños mixtos logran obtener una mayor variedad de perspectivas del problema, es decir, frecuencia, amplitud y magnitud (cuantitativa), así como profundidad y complejidad (cualitativa); generalización (cuantitativa) y comprensión

(cualitativa). Llegando a la conclusión que si se hace el uso de los dos métodos se obtiene un estudio más profundo del fenómeno.

2. El enfoque mixto ayuda a clarificar y a formular el planteamiento del problema, así como las formas más apropiadas para estudiar y teorizar los problemas de investigación (Brannen, 1992).
3. La multiplicidad de observaciones produce datos más ricos y variados. Debido a que se consideran diversas fuentes, tipos de datos, contextos o ambientes y análisis en la recolección de los datos.
4. En el enfoque mixto se potencian la creatividad teórica con suficientes procedimientos críticos de valoración (Clarke, 2004).
5. Mingers y Gill (1997) lo señalan de esta manera: las situaciones del mundo empírico abarcan conceptos y situaciones tan diversas y ricas, que pueden ser mejor entendidos (as) y explicadas (os) al utilizar diferentes métodos, que sean adecuados para los distintos fenómenos bajo estudio.
6. Al combinar los dos enfoques, se aumenta no solo la posibilidad de ampliar las dimensiones de nuestro proyecto de investigación, sino que el entendimiento es mayor y más rápido (Morse, 2002; Newman, Ridenour, Newman y de Marco, 2002).
7. Los métodos mixtos pueden apoyar con mayor solidez las inferencias científicas, que si se emplean aisladamente (Feuer, Towne y Shavelson, 2002).
8. Los modelos mixtos logran que “exploremos y explotemos” mejor los datos (Todd, Nerlinch y McKeown, 2004).
9. Son útiles para presentar resultados a una audiencia hostil (Todd, Nerlich y McKeown, 2004)

El propósito de los estudios descriptivos es caracterizar un determinado fenómeno, especificar sus propiedades, rasgos o tendencias. Para describir un fenómeno por lo general es necesario medirlo de alguna forma.

### **3.7.2 Estudio de caso**

Se pretende realizar un estudio de caso, de tipo descriptivo, puesto que se pretende identificar y describir los factores que inciden en la reputación de la Comisión de Derechos Humanos del estado de Guerrero debido que se requiere hacer un análisis de lo que las personas piensan de La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero.

Eisenhardt (1989) define un estudio de caso como una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, el cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa, con el fin de describir, verificar o generar ideas (Martínez, 2006).

### **3.7.3 Estudio descriptivo**

El estudio de caso será de tipo descriptivo, en esta parte se pretende conocer y describir la situación o el fenómeno y como segundo apartado, será de tipo evaluativo, este último permitirá a tomar decisiones y a emitir recomendaciones para el mejoramiento de la situación de la organización. Se hizo una selección de 5 grupos del público objetivo de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero. Las personas claves que fueron investigadas son aquellas que hayan tenido alguna experiencia con la CDHEG o en su defecto simplemente ser conocedores sobre la intervención de esta institución en los casos de la ciudadanía.

“El propósito de los estudios descriptivos es caracterizar un determinado fenómeno, especificar sus propiedades, rasgos o tendencias. Para describir un fenómeno por lo general es necesario medirlo de alguna forma.” (Alonso y Saladrigas, 2000, p.65). Las investigaciones descriptivas, frecuentes en las ciencias sociales, son sumamente útiles. A diferencia de los estudios exploratorios, requieren un conocimiento elevado del campo y objeto de estudio para poder formular hipótesis precisas y bien fundamentadas (Ibíd.)

### **3.8 Técnicas de recolección de datos**

Para la gestión de la reputación, es necesario determinar de las herramientas de investigación que permitan la recolección de información lo cual permitirá conocer las percepciones, opiniones y las evaluaciones del público externo hacia la Comisión de Derechos Humanos. Teniendo en cuenta los objetivos que se persiguen en la presente investigación, en un primer momento se aplicaron entrevistas en profundidad a los individuos que desempeñan un rol fundamental en la sociedad. Dichas entrevistas fueron formuladas con un número necesario de preguntas, partiendo con el tópico principal de la percepción y opinión que tiene la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero, de esta manera conocer su reputación.

#### **3.8.1 La entrevista**

La entrevista cualitativa es una técnica más flexible y abierta que una entrevista cuantitativa (Savin-Baden y Mayor: 2013). Una entrevista se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998, Sampieri, 2014, p. 403).

#### **3.8.2 Encuesta**

Por otro lado, se optó por la aplicación de encuestas, Campbell y Katona (1979, p.31) definen una encuesta como “Una técnica que depende del contacto directo o indirecto con todas las personas cuyas actitudes, conductas o características son significativas para una determinada investigación”. (Como se cita en Blanco, 2011)

### **3.9 Muestreo no probabilístico.**

Una muestra cualitativa no necesariamente debe de ser representativa del universo, es decir, no por más entrevistados la investigación será más generalizada. Aquí lo más importante es seleccionar a las personas que brinden la suficiente información para el análisis del estudio establecido.

### **3.9.1 Muestreo probabilístico**

En septiembre del 2018 se realizó un estudio con el objetivo de conocer la reputación que tiene la CDHEG, en la ciudad de Chilpancingo, donde se aplicaron 200 encuestas a la población de jóvenes de 15 a 29 años de edad. La investigación arrojó que el 35% de los jóvenes encuestados desconocen la existencia de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero y por ende no pudieron dar una opinión o percepción sobre la institución. De acuerdo con esta información se consideró pertinente hacer un estudio de caso enfocado a un público que ha tenido mayor acercamiento o que sea conocedor de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero

Por lo anterior, se optó realizar un diagnóstico enfocado a una población con más edad. Para ello se consideró pertinente realizar un caso de estudio que permita realizar una descripción del fenómeno del objeto estudiado.

De acuerdo con los datos estadísticos del censo más reciente del INEGI (2010), existen 1859 habitantes de la edad de 30 a 59 años. Tomando en cuenta este universo se calcula la muestra con los siguientes datos:

Universo: 1859 individuos

Nivel de error: 5%

Nivel de confianza: 95%

Con base a los anteriores datos, se determinó aplicar 165 encuestas a las personas habitantes en las distintas colonias que existen en la ciudad de Chilpancingo.

Por la magnitud que tiene Chilpancingo, se contó con el apoyo del mapa de la ciudad, el que se dividió en los cuatro puntos cardinales y el centro de la ciudad, de tal manera que se encuestó en diversas colonias de forma aleatoria.

### 3.10 Informantes clave

**Tabla .3. Justificación de entrevistados**

2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representantes de partidos políticos, (PRI, MORENA) del Estado de Guerrero LXII Legislatura.</li> </ul> <p>MORENA: Se toma a un representante de este partido político por tener una representación mayoritaria en el congreso del estado de Guerrero.</p> <p>PRI: Se toma a un representante del Partido Revolucionario Institucional, debido a que es el partido que se encuentra en la administración actual del estado a nivel gobernación.</p>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegación XVII del Sindicato Nacional de Redactores de la Prensa.</li> </ul> <p>Se considera importante conocer la opinión de los medios de comunicación por ser un sector fundamental en la sociedad.</p>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigente del Centro de Derechos Humanos de la Montaña Tlachinollan.</li> </ul> <p>Es fundamental conocer que perspectiva tiene una organización independiente que tiene una misión similar a la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero.</p>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Familiares de víctimas que tuvieron un acercamiento directo con la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero.</li> </ul>
<b>Encuestas</b>	
165 Encuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Población en general de 30 a 59 años.</li> </ul> <p>Se toma en cuenta la población adulta de esta edad, con la finalidad de conocer su opinión sobre la institución en caso de conocen de la existencia de la misma.</p>

**Fuente:** Elaboración propia.



### 3.11 Método de Evaluación

Para muchas organizaciones, medir su reputación se ha vuelto una actividad indispensable, puesto que el mundo es cambiante y las necesidades de los públicos van cambiando. Para ello, diversos investigadores crearon modelos que permiten evaluar la reputación, basándose en la percepción de los grupos de interés de las organizaciones.

Entre los modelos más destacados, se encuentran los siguientes:

**Tabla 4. Índices de evaluación de la reputación.**

Nombre	Organización
<b>MERCO</b>	Monitor Empresarial de Reputación Corporativa
<b>RepTrak Pulse</b>	Foro de Reputación Corporativa
<b>WMAC</b>	World's Most Admired Companies.
<b>RQ</b>	Reputation Quotient

**Fuente:** Elaboración propia.

Cada uno de estos modelos está conformado por distintas dimensiones y atributos, son dimensiones que permiten evaluar las percepciones que se tiene de las organizaciones privadas, en su mayoría, sus características son distintos ya que se enfocan a distintos públicos. De acuerdo con los expertos, el modelo de medición RepTrak es el que menos inconvenientes tiene, puesto que los públicos a los que se dirige son a los directivos y al público en general.

En esta investigación, se hace uso del modelo RepTrak, debido a que es el más adecuado para realizar el diagnóstico sobre la reputación de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero, por ser una institución del sector público.

### 3.12 Rep Trak Pulse

RepTrak, “se trata de una escala racional que explica la emergencia de actitudes racionales, propias de poblaciones con cierto nivel de experiencia o información”. (Carreras, 2013, p.380).

Según la Pontificia Universidad Católica de Chile RepTrak Pulse es un sistema de medición que entiende la reputación corporativa como una percepción o un vínculo emocional de los grupos de interés con la empresa, pues se basa en los siguientes cuatro pilares para valorarla:

- Estima
- Admiración
- Confianza
- Impresión

Alrededor de estos cuatro criterios, establece 7 dimensiones y 23 atributos que tienen un peso porcentual cada uno y otorgan el sentido racional a la evaluación de la reputación.

**Tabla 5. Modelo REPTRAK**

<b>DIMENSIONES</b>	<b>ATRIBUTOS</b>
<b>Oferta</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Relación calidad/precio</li><li>2. Responde por la calidad</li><li>3. Calidad de productos y servicios</li><li>4. Satisface necesidades de clientes</li></ol>
<b>Finanzas</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Rentable</li><li>2. Buenos resultados</li><li>3. Potencial de crecimiento</li></ol>
<b>Liderazgo</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Bien organizado</li><li>2. Excelentes directivos</li><li>3. Líder fuerte y respetado</li><li>4. Visión clara de su futuro</li></ol>

<b>Ciudadanía</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proteger el medioambiente</li> <li>2. Contribuye a la sociedad</li> <li>3. Apoya causas sociables</li> </ol>
<b>Integridad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comportamiento ético</li> <li>2. Uso responsable del poder</li> <li>3. Abierta y transparente</li> </ol>
<b>Trabajo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Igualdad de oportunidades</li> <li>2. Bienestar de empleados</li> <li>3. Sueldo justo.</li> </ol>
<b>Innovación</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa innovadora</li> <li>2. Fácil adaptación al cambio</li> <li>3. Lanza productos y servicios innovadores.</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE**  
**RESULTADOS**

## **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo se exponen los resultados más sobresalientes que surgieron del enfoque mixto, con base a las técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa, se obtuvieron opiniones de los entrevistados seleccionados y de la población habitante de la ciudad de Chilpancingo, son opiniones que giran en torno a la reputación de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero.

### **4.1 Información obtenida con las personas entrevistadas y encuestadas.**

Si bien lo menciona Argenti (2014) es necesario identificar a los stakeholders (públicos externos u objetivos), para el estudio de la reputación; se buscó la opinión de una muestra heterogénea que fue entrevistada y encuestada. Post y Griffin (1997, p.165) señalaron que la reputación se define como una suma de opiniones, percepciones y actitudes que los grupos de interés tienen de una organización, y para esto, se acudió con los ciudadanos que mediante sus testimonios hablaron de su experiencia y de su relación directa o indirecta con la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero.

Los participantes en las entrevistas se dividieron en 4 grupos:

- Representantes de partidos políticos, (PRI, MORENA) del Estado de Guerrero, LXII Legislatura.
- Delegación XVII del Sindicato Nacional de Redactores de la Prensa.
- Familiares de víctimas que tuvieron un acercamiento directo con la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero.
- Dirigente del Centro de Derechos Humanos de la Montaña Tlachinollan.

Por último, se realizaron 165 encuestas a las personas de 30 a 59 años que radican en la ciudad de Chilpancingo.

Siguiendo el modelo Rep Trak Pulse, descrito en el capítulo metodológico, primeramente, se mide la dimensión de la oferta, el cual hace referencia a los servicios,

la calidad, el trato, el apoyo, así como la experiencia generada por parte de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero a los ciudadanos.

A continuación, se ahonda sobre la percepción de los ciudadanos que corresponde a cada una de las dimensiones:

#### **4.2 Oferta**

Gran parte de los entrevistados manifestaron que los servicios que brinda este instituto han sido buenos, sin embargo, existen muchas deficiencias o limitantes que impiden el buen desarrollo de los servicios que brinda la institución a los ciudadanos del estado de Guerrero.

Existe una buena atención a los usuarios, uno de los entrevistados afirma:

*“...La atención es buena pero ya la respuesta que deben de dar a cierto tema no es rápida...” (Entrevista, Periodista de la Delegación XVII del Sindicato Nacional de Redactores de la Prensa, mayo, 2019).*

En cuanto a los legisladores que fueron entrevistados de los partidos PRI y MORENA, existen puntos de vista contrarios.

La persona del partido MORENA hace énfasis en que existen muchos casos de violación a los derechos humanos que desde hace años siguen sucediendo y muchos quedaron impune, y al no ser solucionados esos casos, se fue perdiendo la confianza que se le tenía a las instituciones correspondientes. Desde su percepción, exterioriza que inciden otros factores que impiden el buen desempeño de la institución, como por ejemplo la corrupción, la politización de los puestos, se ha perdido autonomía, lo cual no permite que la institución desarrolle su trabajo como debería de ser y por ende no avanza de acuerdo a lo esperado.

Respecto a la experiencia que ha tenido la Comisión de Derechos Humanos en el Estado de Guerrero, La legisladora del partido MORENA manifiesta que por el rol que desempeña en la ciudadanía ha visto muchas demandas de la población, donde a las personas no se le ha atendido, no hay un seguimiento, hay periodistas que no se les da esa protección de los derechos humanos, bajo esta problemática, argumenta que:

*“...la Codehum tiene una función pero tiene que ser armonizado con el gobierno estatal, con las fiscalías con la secretaría de gobernación, por ejemplo, cuando tienen alguna medida cautelar y no hay esa coordinación, entonces creo que hay muchos rubros por donde caminar pero lo principal es que la comisión creo que no ha tomado su papel fundamental de que tiene que defender a los ciudadanos quienes se les ha abusado se les ha trastocado un derecho humano...”(Entrevista, Legisladora del partido político MORENA de Congreso del Estado de Guerrero, Mayo 2019).*

Concluye que esto se debe a que la Comisión de Derechos Humanos no ha tenido los instrumentos, las herramientas y tampoco ha tenido la autonomía necesaria para hacer bien su trabajo.

En contraste, la persona del partido PRI externo una percepción positiva hacia las instituciones públicas, que la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero está al pendiente de su quehacer, reconoce que es una buena institución. No obstante, algunas de sus resoluciones deben de ser más contundentes para que sean respetadas.

Por otro lado, con base en los datos estadísticos de las 165 encuestas aplicadas a la población, el 50.91% de los ciudadanos encuestados califican el servicio como “Regular”, el 46.67% considera que el trato ha sido regular. Como bien lo mencionan algunos entrevistados, el personal es variado, algunos están en la mejor disposición de atender y otros no. (Ver anexos, Gráficas 4 y 5)

### 4.3 Liderazgo

En esta dimensión se logró conocer la percepción que se tiene sobre el desempeño del presidente de la Comisión de Derechos Humanos, gran parte de los entrevistados manifestaron que no ha habido grandes cambios y que se requiere de mayor solución a los problemas, el desempeño ha sido bueno, sin embargo, se requiere de su mayor intervención, mayor eficacia en cuanto a la atención de las víctimas que les son violentados sus derechos, se requiere de un mayor apego a lo que establece la ley por la cual se rige la institución en la que preside el ombudsman, para dar solución a los hechos que se suscitan y que muchos de ellos quedan en la impunidad lo cual genera un descontento de la población.

La Legisladora del partido MORENA expresó que se requiere de un cambio estructural, transversal y horizontal para ir mejorando, y desde el ángulo de su cargo propone que la persona quien dirija una institución de esta índole debe ser una persona íntegra, en donde propuso lo siguiente:

*“...Que sea un hombre que tenga, primero autonomía, dos, que no le deba ni al congreso ni al ejecutivo, ni a nadie, que le deba al pueblo porque es el pueblo al que se le debe de deber, que sea un hombre íntegramente de verdad con una moralidad y preparación intachable. Es eso lo que quiere el pueblo para que pues se hagan las cosas como tienen que ser...” (Entrevista, Legisladora del partido político MORENA, del Congreso del Estado de Guerrero, Mayo 2019).*

Por otro lado, el Dirigente del Centro de Derechos Humanos de la Montaña Tlachinollan, reconoce que la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero ha ido evolucionando con el paso de los años, que el servicio que brinda ha sido bueno, puesto que cuenta con una oficina de atención en cada una de las regiones del Estado de Guerrero, y el presidente de la Comisión de Derechos Humanos ha sido receptivo a las solicitudes que le han pedido las organizaciones, ha demostrado, apertura, disposición y sensibilidad, sin embargo, la institución requiere de una mayor vinculación con los colectivos de las víctimas, una mayor presencia en los lugares



donde se dan las situaciones graves de violación a los derechos humanos, la institución debe adquirir mayor compromiso de estar con las personas que están enfrentando situaciones muy graves, a lo que agregó lo siguiente:

“...yo creo que estaría más... con mayor fuerza el ombudsman si logra articularse mejor a todos esfuerzo de las víctimas en cuanto a demandas a luchas a exigencias que se han planteado las autoridades ante la falta de atención a quienes requieren los servicios públicos para que accedan a la justicia, a la reparación del daño, a la garantía de que se le va a brindar el apoyo que requieren las víctimas...” (Entrevista, Dirigente del Centro de Derechos Humanos de la Montaña Tlachinollan).

Se entrevistaron a dos familiares de las víctimas, de casos distintos en donde se dio la violación de los derechos humanos de sus hijos, estas personas dieron a conocer la experiencia que tuvieron directamente con la Comisión de derechos humanos del Estado de Guerrero.

En el caso uno, se trata de un caso sobre un secuestro de la hija de uno de los entrevistados, la persona manifiesta que la experiencia que tuvo con la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero fue buena, considera que el trato fue excelente, que es una institución que está comprometida, hace lo humanamente posible para poder coadyuvar con las autoridades. Sin embargo, existen limitantes, argumento lo siguiente:

“...muchas veces las autoridades correspondientes como las fiscalías, los MP’s que pierden su pierden la humildad, pierden la razón del servicio para los ciudadanos pero derechos humanos pues frente a todas estas arbitrariedades que cometen las autoridades como son el MP, las fiscalías, pues ellos se sienten están imposibilitados a veces les amarran las manos también...” (Entrevista, familiar de víctima, Mayo 2019)

De acuerdo a lo anterior mencionado, el entrevistado recalcó que una de sus sugerencias para continuar con la solución a los casos y apoyar a las víctimas es;

poner mano dura con “aquellas autoridades correspondientes negligentes, arbitrarias, prepotentes, faltos de ética, faltos de humanidad, nefastos que no actúan como deberían de actuar.” (Entrevista, familiar de víctima, mayo 2019).

La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero quisiera hacer más por las víctimas, sin embargo, ésta se ve limitada por cuestiones de presupuesto y por falta de mayor intervención de las demás instituciones correspondientes.

En el caso dos, el entrevistado manifestó que el desempeño del ombudsman ha sido bueno en el Estado de Guerrero, pero cuando se trata de una situación que se suscita fuera del Estado de Guerrero a la institución le hace falta mayor intervención. El caso no se atendió en tiempo y forma porque no hay suficiente presupuesto para agilizar la movilización del personal, por esta razón las personas acuden a solicitar apoyo a otras personas, como con el gobernador, el presidente de la república y demás figuras políticas que pudieran ayudar en esos momentos de desesperación.

En cuanto a las personas encuestadas, el 46.67% de ellos manifestaron que no conocen al presidente de esta institución y por ende desconocen su nivel de desempeño, sólo el 27.27% califica el desempeño del ombudsman como bueno. (Ver en anexos, Gráfica No. 7).

#### **4.4 Innovación**

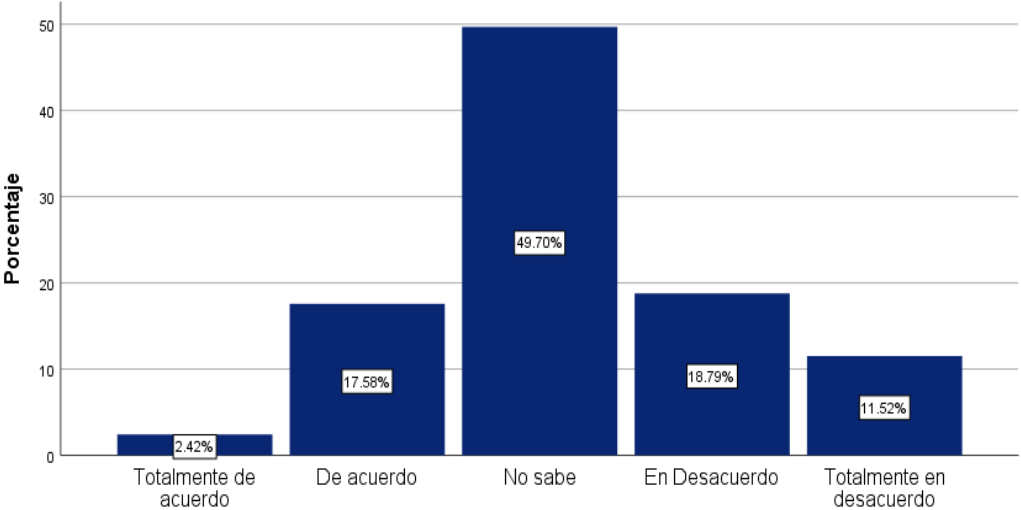
En cuanto a la innovación, todos los entrevistados respondieron que hace falta renovar desde la parte estructural de las instalaciones, medios de comunicación, la parte jurídica, hasta la parte organizacional de esta institución.

Uno de los entrevistados afirma que no hay una comunicación real con la sociedad al señalar:

*“...La gente no sabe a dónde ir, andan buscando asesoría con los diputados y con funcionarios públicos...” (Entrevista, Legisladora del partido político Morena del Estado de Guerrero LXII Legislatura, Mayo 2019).*

Asimismo, como se demuestra en la siguiente gráfica, el 49.70%, de la población encuestada desconoce de los servicios o de los nuevos servicios, tan solo cerca del 20% dijo conocer los servicios que brinda la Comisión de Derechos Humanos, la mayoría de los que desconocen este rubro es más o menos el 70%, entre los que dijeron que no saben y están en desacuerdo sobre si la institución trabaja innovando los servicios, además manifestaron que no hay información al respecto, por lo mismo de que hace falta difusión.

**Figura 2. Valoración de los nuevos servicios**



**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto a la difusión de las actividades o acciones que realiza la Comisión de Derechos Humanos de Estado de Guerrero, se les pregunto a los entrevistados sobre cómo consideran los medios de comunicación, a lo que respondieron que falta mucho por difundir, puesto que uno de los entrevistados (luchador social) mencionó que está al pendiente de cualquier información y para informarse, asiste de manera personalmente a las instalaciones, se informa por medio de revistas, por estrados, ya sea en el Estado de Guerrero o en la ciudad de México. (Entrevista, Familiar de víctima, Mayo 2019).

Los otros entrevistados argumentaron que los medios de comunicación de esta institución han quedado en el pasado, que se debe de hacer mayor uso de las redes sociales, de otros canales que salen más baratos y que abarcan a mayor población.

La percepción que tiene uno de los entrevistados del sector periodístico de la ciudad de Chilpancingo sobre los canales de comunicación de la institución, en especial a los canales online, es la siguiente:

*“...Dirían los chavos “x” o sea ellos no te informan de lo que hacen, tú debes de buscarlo, de lo que hablaba del internet, si tú abres la página y tuviera una sala de prensa sobre lo que están haciendo diariamente estaríamos actualizados, pero no, regularmente las actividades que les interesa es lo que suben...” (Entrevista, Periodista de la Delegación XVII del Sindicato Nacional de Redactores de la Prensa, Mayo 2019).*

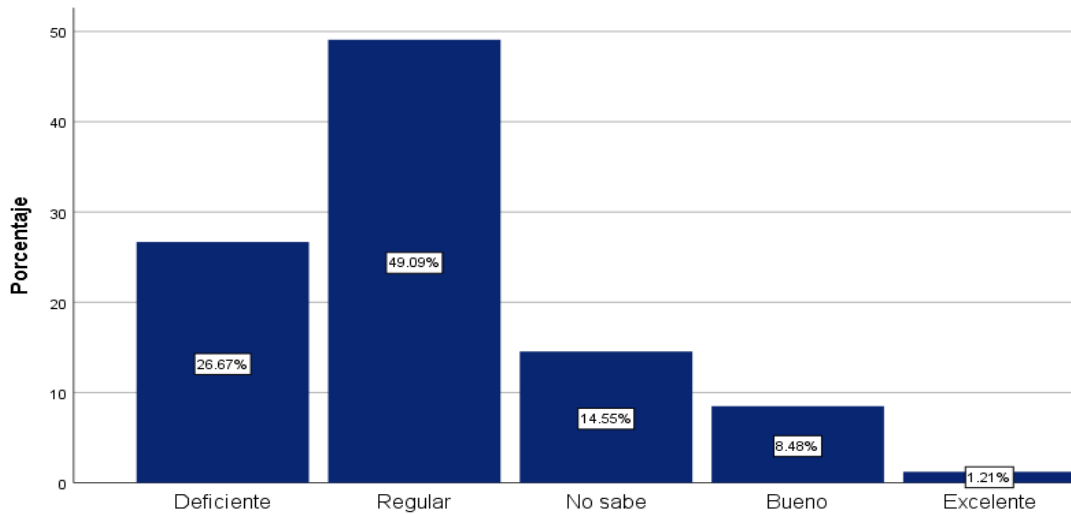
¿Cómo califica la página de Facebook?

*“...Hace unos días me metí y pues, no, no le veo interés, no hay mucho que ver, no hay interés en los derechos humanos, igual ahí se refleja, si tú te metes a una página de dinámica quiere decir que les gusta trabajar en eso y si entras a una página plana, cuadrada quiere decir que es para para justificar...” (Entrevista, Periodista de la Delegación XVII del Sindicato Nacional de Redactores de la Prensa, Mayo 2019).*

Si bien lo menciona Hernández (2012). “Creemos más una información cuando una persona habla de otra” esto quiere decir que lo que se dice de una organización sería más creíble si se escucha de otras personas y no de la misma organización. El hecho de estar informando habitualmente y no de manera esporádica le haría una institución de mayor credibilidad.

En la siguiente gráfica se muestra la respuesta de los encuestados respecto a la percepción que tienen de los medios de comunicación de la Comisión de Derechos Humanos, el 49.09% evalúa los medios de comunicación como regular, un 26.67% los considera deficientes, tan solo el 8.48% considera que son buenos.

**Figura 3. Valoración de los medios de comunicación de la CDHEG.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Argenti y Druckenmiller (2004) Hablan de la importancia que tiene la comunicación, en este sentido, todas las organizaciones deberían de estar a la vanguardia y de comunicar todas las acciones que realizan para mantener informados a los ciudadanos, mediante esta acción la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero debe de dar a conocer sobre, lo que hace, para qué está y cuáles son sus funciones.

En este sentido, como bien lo menciona Hernández (2012) sobre la importancia de la cobertura informativa, la comunicación que deben de realizar las organizaciones dirigidas hacia sus públicos externos. En el caso de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero debe explicar al resto de la sociedad sobre quién es y qué actividades desarrolla, principalmente porque su financiación es pública. Se considera una institución autónoma, sin embargo, depende del recurso del Congreso del Estado de Guerrero para su desempeño, por tal razón es conveniente mantener relaciones informativas no sólo con la prensa sino con la radio, la TV y el internet. Especialmente el internet porque se ha convertido en un punto de encuentro de todos los clientes y usuarios de las empresas e instituciones.

Con esto, la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero debe saber qué comunicar y que no, es decir, ser coherente entre lo dice ser y lo que realiza.

En la actualidad la sociedad ha transitado al mundo virtual, online y sería bueno empezar a difundirse de manera constante en estos medios, además resultan ser económicos y abarcan mayor población.

Además, la comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos. Tironi y Cavallo (2015. p.33)

#### **4.5 Ciudadanía:**

En la actualidad muchas de las organizaciones se integran en las actividades que hay que hacer en apoyo a la ciudadanía, al cuidado del medio ambiente, las causas sociales, altruistas y otras causas medioambientales.

En lo referente al cuidado del medio ambiente, la mayoría de los entrevistados y encuestados, dijeron que no saben y no han visto si la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero se involucre en actividades que tengan que ver con el tema del medio ambiente y otras causas sociales, por su giro, es una institución que no causa daños al medio ambiente. El dirigente del centro de Derechos Humanos Tlachinollan sugirió lo siguiente:

*“...yo creo que es importante que pudiera fijar su posicionamiento y sobre todo desde la perspectiva de los derechos humanos de la protección al medio ambiente, protección a la salud de los habitantes, sobre todo de pedir que se implementen políticas de prevención para evitar más destrozos al medio ambiente en fin pero.. yo creo que son tareas que tiene que ir viendo la comisión...”(Entrevista, Dirigente del Centro de Derechos Humanos de la Montaña Tlachinollan, Mayo 2019).*

La ciudadanía desconoce totalmente sobre la intervención de la Comisión de los Derechos Humanos del Estado de Guerrero en este tipo de acciones, y eso no quiere decir que no lo realiza, sino que hace falta mayor difusión, no solo para generar una imagen favorable, sino porque son iniciativas que las organizaciones deben de adoptar de acuerdo a la agenda 2030 que establece la ONU sobre el cuidado del medio ambiente.

Sobre las actividades sociales que la Comisión de Derechos Humanos realiza con la sociedad, por muy pocas que sean requieren de mayor difusión, no se debe de permitir que la información aparezca al azar, cada publicación a realizar debe contar con contenidos relativos a la institución sobre lo que hace para alcanzar un mayor realce y una percepción positiva ante la ciudadanía. Además, es de vital importancia que lo se difunda o comunique a los públicos sea congruente con lo que se hace.

#### **4.6 Integridad:**

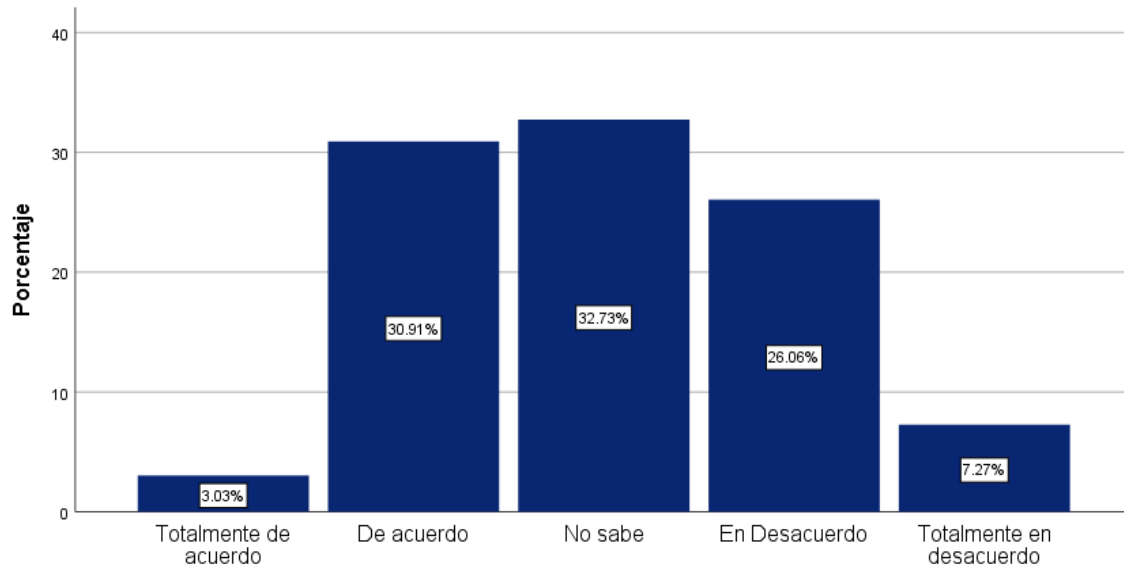
Por mandato, la comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero rinde un informe presupuestal cada año al Congreso del Estado. A los entrevistados se le cuestionó si tenían conocimiento sobre este apartado, únicamente el legislador del partido político PRI y una de las víctimas que fueron entrevistados, dieron a conocer una percepción positiva sobre las instituciones públicas, haciendo énfasis en que la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero como uno de los institutos que trabaja con mayor transparencia y ética, tanto de manera local como nacional.

Por otro lado, con los ciudadanos encuestados se descubrió una percepción no muy favorable que éstos tienen hacia los organismos públicos que existen no solo en el Estado de Guerrero, sino en el país. En la actualidad, los grupos de interés son cada vez más influyentes porque las tecnologías de la información y la comunicación les han dado herramientas para establecer relaciones más estrechas con las

organizaciones. Es por ello que la ciudadanía tiene mayor acceso al internet, lo cual les permite estar al tanto de cualquier tipo de noticia, notas rojas que se publican en los medios de comunicación y demás, al ver que los índices de delitos aumentan la ciudadanía pide mayor intervención de las instancias correspondientes y al no ver estas acciones se va generando un descontento por parte del pueblo, lo cual va restando la confianza que se les tiene a estas instituciones.

Los ciudadanos manifiestan que La comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero debería de ser más transparente, y que sus informes se sustenten en resultados de investigaciones previas que respalden la certeza de los hechos.

**Figura 4. Valoración de la transparencia**



**Fuente:** Elaboración propia

En la anterior el 30.91% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo que la Comisión de derechos Humanos del Estado de Guerrero demuestra ser una institución transparente, casi el 66%, la gran mayoría percibe lo contrario.

En cuanto a la confianza, el 39.39% de los ciudadanos dijeron estar de acuerdo que la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero es una institución en la que se puede creer y el 32.73% mencionó que no le tienen confianza. Como se puede apreciar, más de la mitad de los encuestados tienen opiniones desfavorables



de esta institución, esto ha sido producto de su intervención en los casos que se han suscitado no sólo en la capital, sino en el Estado de Guerrero. (Ver anexos, Gráfica 15).

Dentro de las opiniones desfavorables, uno de los entrevistados externó lo siguiente:

*“...Pues si habláramos de que hay una buena ética o que han trabajado con ética, pues estuviéramos hablando de que todos los casos que entran o entraron estuviesen resueltos o mínimo tuvieran un seguimiento...” (Entrevista, Periodista de la Delegación XVII del Sindicato Nacional de Redactores de la Prensa, Mayo 2019).*

Referente a la transparencia...

*“...en cuanto a la transparencia, en recurso pues son entes que a fin de cuentas ellos van a rendir cuentas como quieran y te repito las complicidades van a estar ahí, o sea, de que la Auditoría General del Estado, la Contraloría Interna de Derechos Humanos ellos mismos se auditan, si fuese algún organismo independiente que venga y apliqué una auditoría y sea pública pues estaríamos hablando de que si están dirigiendo el recurso a lo que es...” (Entrevista, Periodista de la Delegación XVII del Sindicato Nacional de Redactores de la Prensa, Mayo 2019).*

Justo Villafañe (2006) apunta que la cimentación de una buena imagen se va construyendo de las experiencias que alguien tiene de una institución. Bajo esta afirmación, es necesario comenzar a trabajar, en buscar soluciones que mediante estrategias ayuden a la reconstrucción de una confianza de esta institución con sus distintos públicos, así mismo reforzando los vínculos que se tiene con la sociedad, se trata de cubrir las necesidades que demanda la ciudadanía y de cumplir con la misión por la cual fue creada la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero.

Por tal motivo, es importante el bien hacer y el bien comunicar, con la intención de ganar reconocimiento ante los públicos que se ven afectados, porque los públicos afectados son los que juzgan y juzgarán a la institución.

Según Argenti (2014) la credibilidad y confianza de una organización se basa en la percepción de los distintos públicos que la rodean. Al final estas percepciones influyen en el comportamiento de los stakeholders, lo cual aumenta cada vez más.

Cabe resaltar que hace falta una mayor difusión de las funciones que realiza la Comisión de Derechos Humanos en el Estado de Guerrero.

Por su parte, Carrió (2013) señala que para alcanzar una buena reputación positiva se requiere que los públicos externos establezcan una relación favorable y sostenida en el tiempo con la institución, lo cual traerá como resultado una relación de confianza.

#### **4.7 Trabajo**

Con respecto a esta dimensión, los entrevistados mencionaron que posiblemente sea un buen lugar para trabajar, sin embargo, desconocen sobre la dinámica de trabajo, perciben que los empleados están en la mayor disposición de brindar atención a los ciudadanos, sin embargo, interviene un factor político que es importante mencionar porque existe poca objetividad e imparcialidad, por prácticas arraigada en los gobiernos de favorecer a sus seguidores y al “compadrazgo”. Este factor ésta ligado y deteriora a la ética y la transparencia, por ende, se genera la desconfianza.

En cuanto a los encuestados, el 50.91% de ellos mencionó que probablemente la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero sea una buena institución para trabajar.

En este sentido, la percepción parece ser buena, siendo ésta una institución de derechos humanos sería incongruente que en su misma casa se le violentaran los derechos a sus colaboradores.

## **4.8 Finanzas**

Con respecto a las finanzas, la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero ejecuta sus funciones y servicios con el recurso que proviene del Congreso del Estado de Guerrero, es por ello, que cada año se rinde un informe anual al mismo. La CDHEG, siendo ésta una institución del sector público, que no tiene fines lucrativos, no existen datos que permitan la evaluación de una rentabilidad como lo indica la dimensión del Modelo RepTrak.

## CONCLUSIONES

En este estudio se logró el objetivo planteado de la investigación, los resultados del diagnóstico demuestran que existe una reputación negativa de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero, porque gran parte de los que participaron en el estudio manifestaron que hace falta mayor intervención de la institución a las demandas de la ciudadanía, se requiere de mayor atención a las necesidades del pueblo, lo que como consecuencia se ha creado un estado de desconfianza en la ciudadanía referente a la gestión de esta institución y al cumplimiento de su Misión y Visión.

La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero requiere fortalecer sus políticas de comunicación desde una orientación estratégica que permitan lograr una percepción favorable y por ende su reputación entre sus públicos objetivos, la ciudadanía y organizaciones de su entorno como razón social que le asiste para lo que fue creada. Esta gestión debe integrarse a la instancia de esta institución que atiende la tarea de la Comunicación Organizacional en la Comisión de Derechos Humanos de esta entidad.

La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero se encuentra en una etapa en donde debe reflexionar y valorar la importancia de la gestión de la reputación, siendo éste intangible como un recurso valioso, capaz de aumentar su credibilidad, es necesario comenzar a propiciar relaciones con la sociedad, que le permita destacar como una institución de confianza y credibilidad como principios a los cuales debe ser su razón de su existencia

Se requiere de la aplicación de la comunicación estratégica para la construcción de una imagen positiva y como consecuencia una reputación favorable. Hernández (2012) sugiere que las organizaciones deben informar habitualmente, reforzar los mensajes, difundir a través de espacios elaborados por los periodistas, la radio, y el internet.

Para tener una buena reputación se requiere de una participación activa en las actividades que hay por hacer para su construcción.

## RECOMENDACIONES

- Gestionar el uso adecuado de los intangibles mediante la implantación de un plan estratégico de comunicación con la finalidad de construir una buena imagen y como consecuencia una buena reputación.
- Incorporar a la instancia encargada de la Comunicación en la CDHEG acciones estratégicas con sus públicos objetivos (ciudadanía e instituciones locales) para lograr una percepción favorable del cumplimiento de su Misión y Visión.
- Gestionar otras fuentes de ingresos para la CDHEG, donde por medio de proyectos se puedan obtener recursos monetarios para poder atender y dar solución a los casos de la ciudadanía.
- Que la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero entregue los resultados a las instituciones de los poderes competentes legislativo y judicial.
- Fortalecer y complementar la gestión de la reputación haciendo uso de los medios digitales que ya existen.
- Que las recomendaciones que se emiten tengan un vínculo específico con las resoluciones.
- Abarcar la parte investigadora en cuanto a los casos de las víctimas.
- Dar acompañamiento en todos los casos que lo requieran.
- Difundir con mayor frecuencia sobre los servicios que ofrecen a la ciudadanía.
- Mejorar los medios de comunicación, ser más dinámicos.
- Ejercer la independencia de los poderes públicos, estableciendo una relación más institucional.
- Hacer públicas las recomendaciones que son atendidas.
- Mejorar las condiciones del edificio para atender a las víctimas.
- Dar seguimiento a las recomendaciones que se emiten en esta investigación desde las instancias competentes.

## Bibliografía

- Alonso, M & Saladrigas, H. (2000) Para Investigar en Comunicación Social. 1ª. Ed. Recuperado de [www.academia.edu/.../Para\\_investigar\\_en\\_comunicación\\_social\\_Guía\\_didáctica](http://www.academia.edu/.../Para_investigar_en_comunicación_social_Guía_didáctica)
- Argenti, P. (2014). Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación. España. LID. Isbn13 9788483569375
- Carreras, E., Alloza, Á. & Carrera, A. (2013). Reputación Corporativa. Madrid, España: LID.
- Carrió, M. (2013). Gestión de la Reputación Corporativa. España: Libros de cabecera.
- Diccionario de la Lengua Española, (2019) WordReference.com. Recuperado de <http://www.wordreference.com/definicion/intangible>.
- El financiero, (11 de enero 2018). Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/onu-condena-recientes-hechos-violentos-en-guerrero>
- Ferruz, S. (2018) Reputación corporativa. Estudio del concepto y las metodologías para su medición: propuesta de un concepto y metodología de consenso. (Tesis de doctorado, Universidad Complutense de Madrid, Facultad de ciencias de la información). Recuperado de <http://eprints.ucm.es/47772/1/T39956.pdf>
- Fuentes, D. (2018). Chile. La inteligencia en la reputación de las marcas. Hill+Knowlton strategies. Recuperado de <https://reputacioncorporativa.cl/ideas/la-inteligencia-en-la-reputacion-de-las-marcas/>
- Gatica, F. (2017) La auditoría como herramienta para el diagnóstico y alcance de objetivos en materia de comunicación entre el público interno de oficinas centrales de la Comisión de los Derechos Humanos del Estado de Guerrero. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Guerrero, Chilpancingo, Gro.

- Hernández, S. (2012). Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas. Recuperado de [https://ebookcentral.proquest.com/lib/uagrosp/reader.action?docID=4507912&fbclid=IwAR3\\_CVcTvRYPi4KBKi2brN\\_-fFDkmX7wltYxH62Rsj6kWwBKx1577YwiKYE&query=COMUNICACI%25C3%2593N%2BEXTERNA](https://ebookcentral.proquest.com/lib/uagrosp/reader.action?docID=4507912&fbclid=IwAR3_CVcTvRYPi4KBKi2brN_-fFDkmX7wltYxH62Rsj6kWwBKx1577YwiKYE&query=COMUNICACI%25C3%2593N%2BEXTERNA)
- Orozco, J. (2014) Comunicar la RSC y la incidencia en la reputación de las empresas de comunicación. El caso de La Marató de TV3. (Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/133315/jaot1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ley Número 696 de la Comisión de los Derechos Humanos del Estado de Guerrero. Recuperado de <https://legislacion.vlex.com.mx/vid/ley-numero-696-comision-575264138>.
- Mouriz, J. (03/06/2007) Reputación Corporativa. Comunicación Corporativa. Blog divulgativo sobre conceptos de comunicación corporativa. Recuperado de <https://mouriz.wordpress.com/2007/06/03/reputacion-corporativa/>
- Orozco, J. (2012) Los índices de reputación y su aplicación en las empresas de comunicación. (Tesis de maestría, Universidad Pontificia Bolivariana-Colombia). Recuperado de [http://www.aeic2012tarragona.org/comunicacions\\_cd/ok/95.pdf](http://www.aeic2012tarragona.org/comunicacions_cd/ok/95.pdf)
- Pérez O. & Tangarife P. (2013) Los activos intangibles y el capital intelectual: una aproximación a los retos de su contabilización. SABER, CIENCIA Y Libertad. Vol. 8. No. 1, 145. ISSN: 1794-7154. Recuperado de <file:///C:/Users/RUFINA/Downloads/Dialnet-LosActivosIntangiblesYElCapitalIntelectual-5109381.pdf>
- Purcell M. (13 de septiembre, 2018) Google es la empresa con mejor reputación en Chile. Hill+Knowlton strategies. Recuperado de <https://reputacioncorporativa.cl/articulos/google-es-la-empresa-con-mejor-reputacion-en-chile/>

- Purcell M. (29 de agosto 2016) La reputación corporativa y la nueva imagen. Hill+Knowlton strategies. Recuperado de <https://reputacioncorporativa.cl/ideas/la-reputacion-corporativa-y-la-nueva-imagen/>
- Ramírez (2019) Consumidores coronan a Nike con la mejor reputación: Milenio. Recuperado de <https://www.milenio.com/negocios/nike-empresa-reputacion-reptrak-mexico-2019>
- Reglamento interno de la Comisión de los Derechos Humanos del Estado de Guerrero, Periódico oficial del gobierno del estado de Guerrero, 2016, P.6.
- Reputation Institute, RepTrak (2018). Chile. Recuperado de <https://www.reputationinstitute.com/sites/default/files/pdfs/2018-Chile-RepTrak.pdf>
- Ritter, M. (2013). El Valor del Capital Reputacional. Recuperado de [https://www.academia.edu/6557520/EL\\_VALOR\\_DEL\\_CAPITAL\\_REPUTACIONAL\\_-\\_MICHAEL\\_RITTER?auto=download](https://www.academia.edu/6557520/EL_VALOR_DEL_CAPITAL_REPUTACIONAL_-_MICHAEL_RITTER?auto=download)
- Rivadeneyra, M. (2018) "Impacto de la comunicación en la reputación: una aproximación desde la cultura organizacional. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/12050/RIVADENEYRA\\_RIVADENEYRA\\_IMPACTO\\_DE\\_LA\\_COMUNICACION\\_EN\\_LA\\_REPUTACION.pdf?sequence=6](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/12050/RIVADENEYRA_RIVADENEYRA_IMPACTO_DE_LA_COMUNICACION_EN_LA_REPUTACION.pdf?sequence=6)
- Sánchez S. (Septiembre de 1998) Revista de la CODDEHUM. Edición especial de aniversario., Chilpancingo, Gro. P. 8.
- Tironi E. y Cavallo A. (2011) Comunicación Estratégica, vivir en un mundo de señales. Recuperado de <https://books.google.com.mx/books?id=znTpeFNxh6cC&pg=PT28&lpg=PT28&dq=comunicaci%C3%B3n+estrategica+Richard+Dolphin&source=bl&ots=I5lVdII4Pr&sig=ACfU3U31emy5I3doHG33mv67vwrUU9DxeQ&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwikzI3JouzhAhVPRa0KHckOCBcQ6AEwAHoECAcQAQ#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20estrategica%20Richard%20Dolphin&f=false>



- Tironi, E. y Cavallo, A. (2007) Comunicación Estratégica. Chile: Taurus.
- TLACHINOLLAN. Centro de Derechos Humanos de la Montaña. Recuperado de <http://www.tlachinollan.org/quienes-somos/>
- Vázquez, I. (16/10/2017). Debate. Recuperado de <https://www.debate.com.mx/mexico/Las-peores-masacres-en-la-historia-de-Guerrero-20171016-0099.html>
- Villafañe, J. (2006). Introducción a la Teoría de la imagen, Madrid, España. Ediciones Pirámide.
- Xantomila, G. (27 de octubre 2017) A la baja confianza y credibilidad de instituciones: Ramírez Marín. El sol de México. Recuperado de: <https://www.elsoldemexico.com.mx/mexico/politica/a-la-baja-confianza-y-credibilidad-de-instituciones-ramirez-marin-305444.html>

## ANEXOS

### Diseño de la encuesta

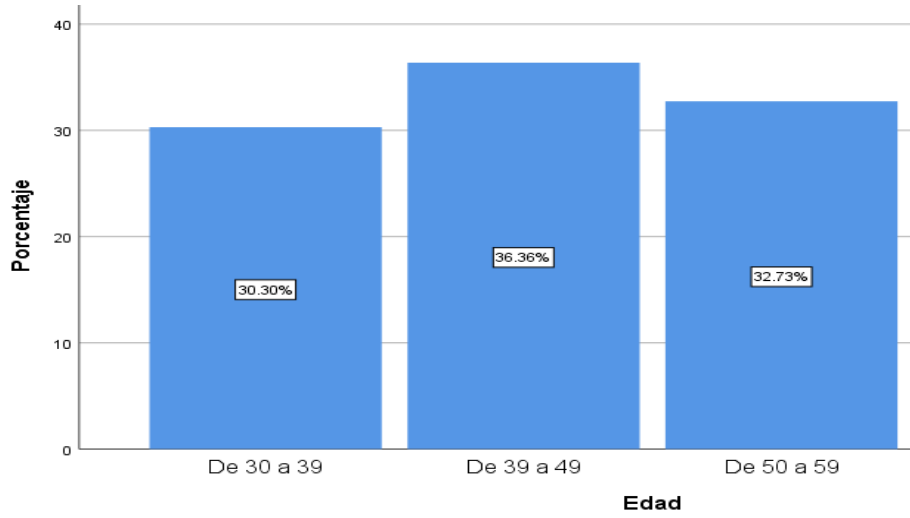
<p><b>Objetivo:</b> Conocer la opinión y percepción que tienen los habitantes de la ciudad de Chilpancingo sobre La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero.</p> <p><b>Instrucciones:</b> Marque con una "x" su respuesta.</p> <p><b>Edad:</b> a) De 30 a 39    b) De 39 a 49    c) 50 a 59</p> <p><b>Sexo:</b> a) Femenino    b) Masculino    <b>Colonia:</b></p>					
<b>Preguntas</b>					
	Muy Mal	Mal	Regular	Bien	Muy Bien
1.- ¿Cómo considera la calidad de los servicios que brinda la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero?					
2.- ¿Cómo es el trato que brinda el personal de la Comisión de Derechos Humanos a los ciudadanos?					
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	No sabe	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
3.- La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero verdaderamente es un apoyo para las personas?					
4.- El Presidente de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero tiene un buen desempeño.					
5.- La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero ha mejorado e innovado sus acciones para dar solución a los casos en la defensa de los derechos humanos de la ciudadanía.					
6.- La Comisión de Derechos Humanos del Edo de Guerrero realiza acciones para el cuidado del medio ambiente.					

7.- La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero apoya a la ciudadanía en situaciones de contingencias ambientales, causas sociales.					
8.- La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero actúa con ética ante las situaciones que se suscitan en el estado de Guerrero?					
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
9.- ¿Cómo considera la intervención de la CDHEG en los casos de violación a los derechos humanos de la ciudadanía?					
	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	No sabe	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
10.-La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero, demuestra ser una institución transparente.					
11.- La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero es una institución neutral e imparcial.					
12.- La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero es una institución en la que se puede creer.					
13.- ¿La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero informa sus acciones a la ciudadanía?					
14.- La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero es responsable de sus funciones o poder.					
15.- ¿La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero es una buena institución para trabajar?					
16.- ¿La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero es una institución que respeta a sus propios trabajadores?					
17.- La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero tiene nuevos servicios de acuerdo a los cambios y está al tanto de las leyes actuales para defender y apoyar a las personas que tienen algún problema.					
	Deficiente	Regular	No sabe	Bueno	Excelente
18.- ¿Cómo considera los medios de comunicación de la CDHEG?					
19.- ¿Cómo califica las instalaciones de la CDHEG?					

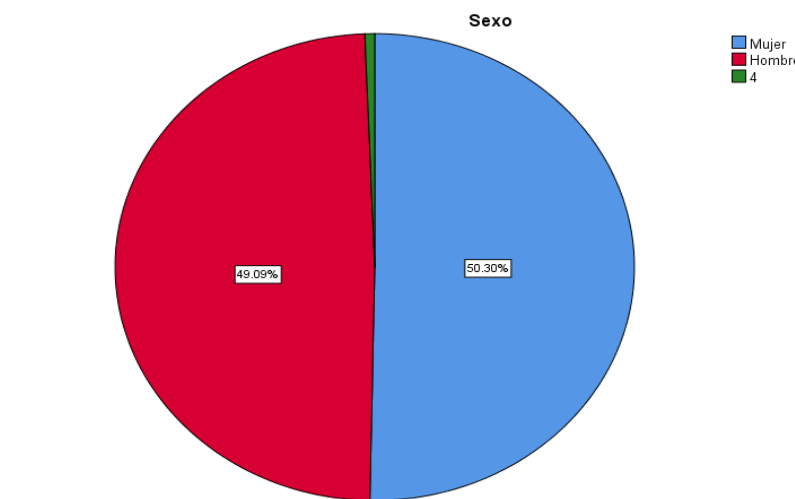
Si usted fuera el **Presidente** de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero, que acciones propondría para mejorar los servicios en apoyo a la ciudadanía? \_\_\_\_\_

## Gráficos.

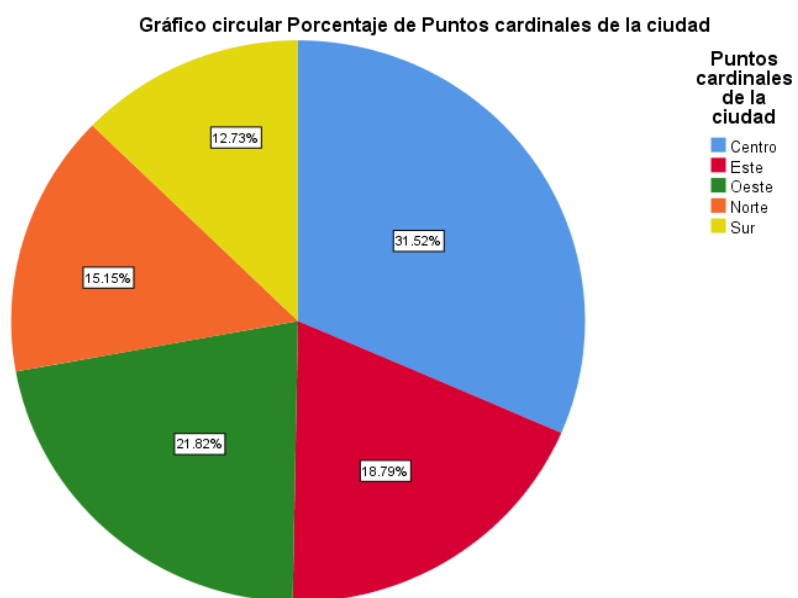
### Gráfico 1



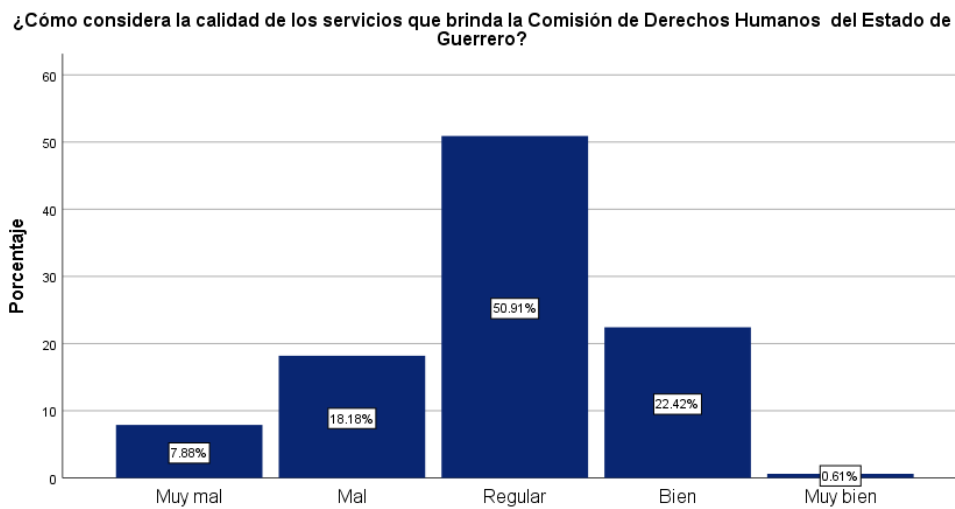
### Gráfico 2



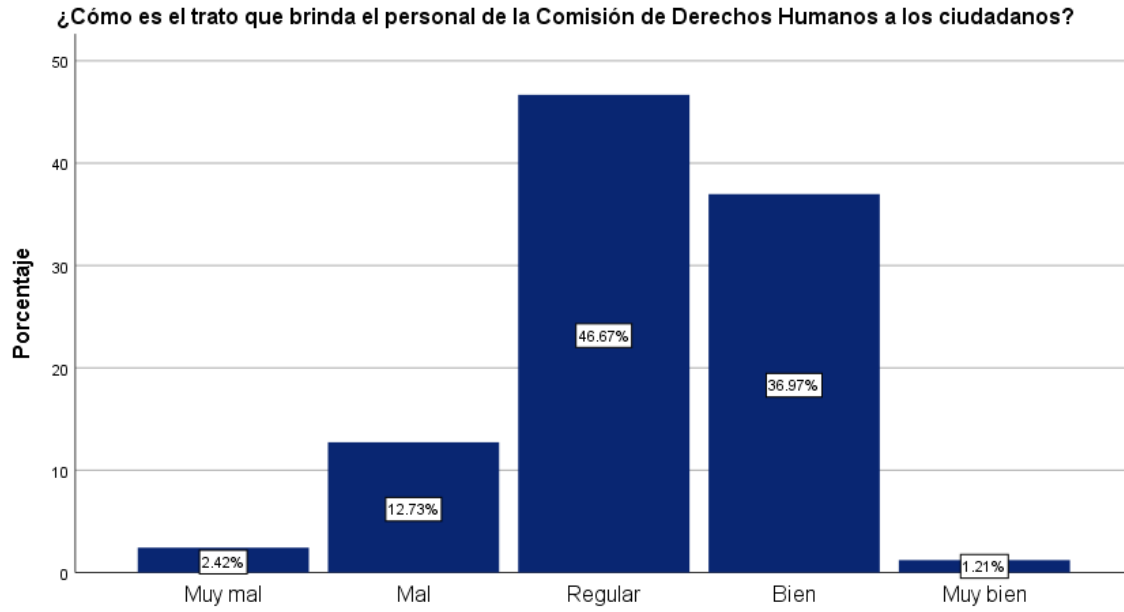
**Gráfico 3**



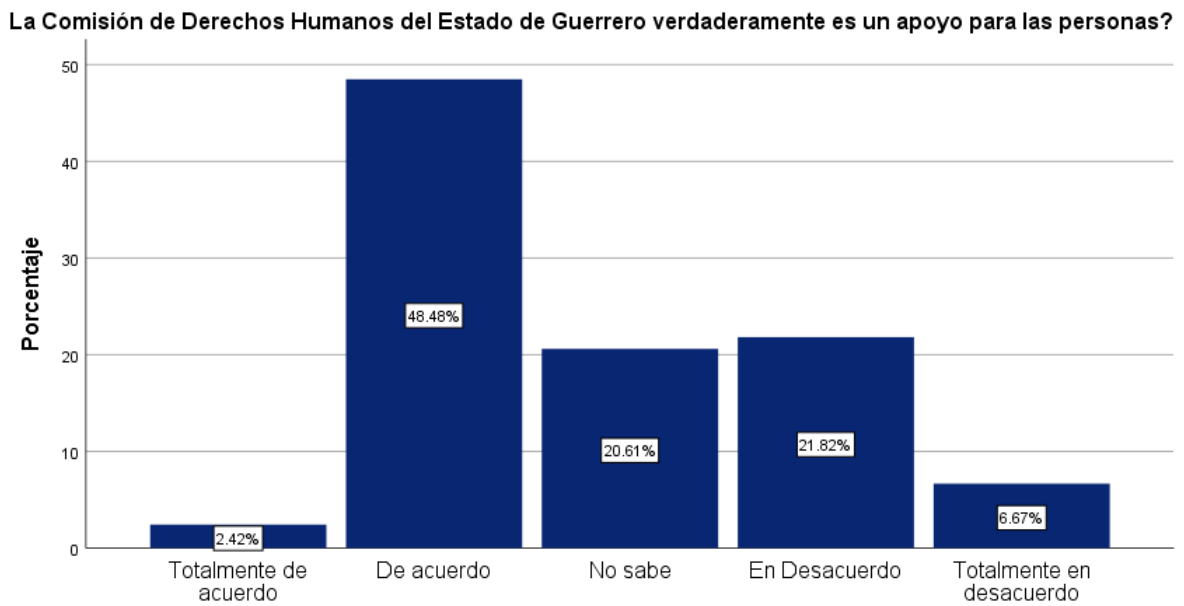
**Gráfico 4**



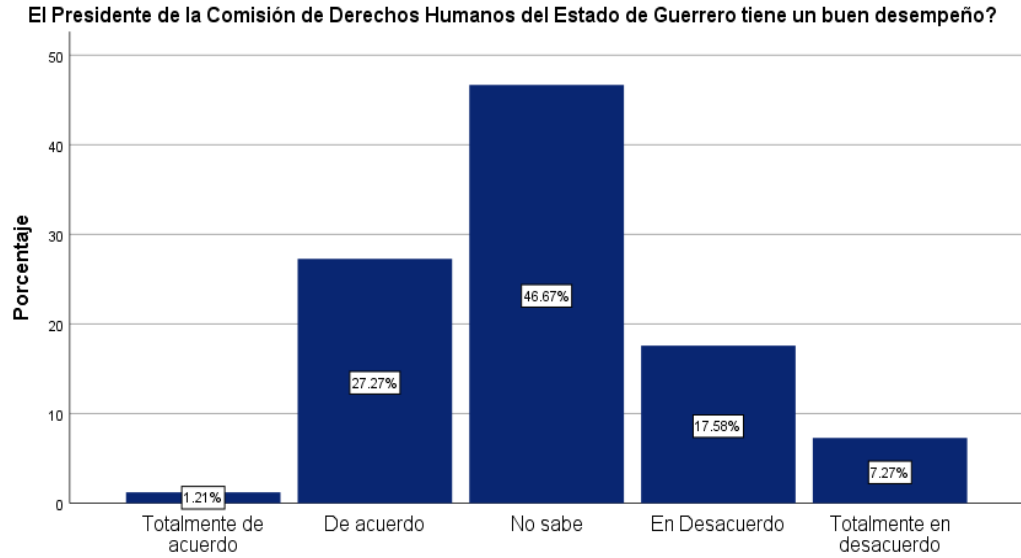
**Gráfico 5**



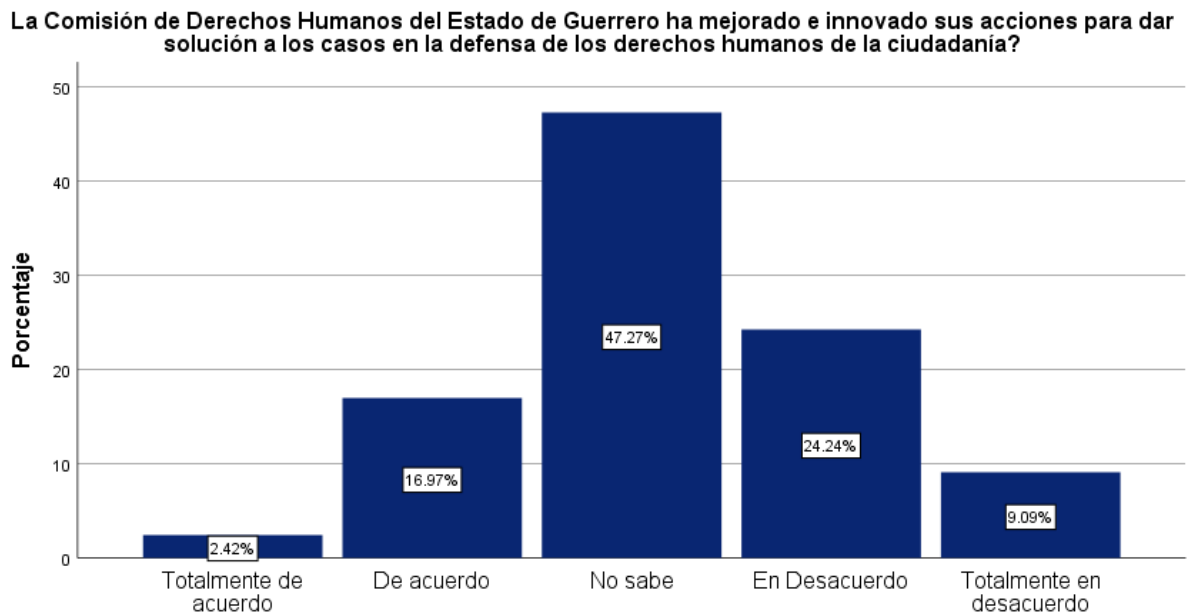
**Gráfico 6**



**Gráfico 7**

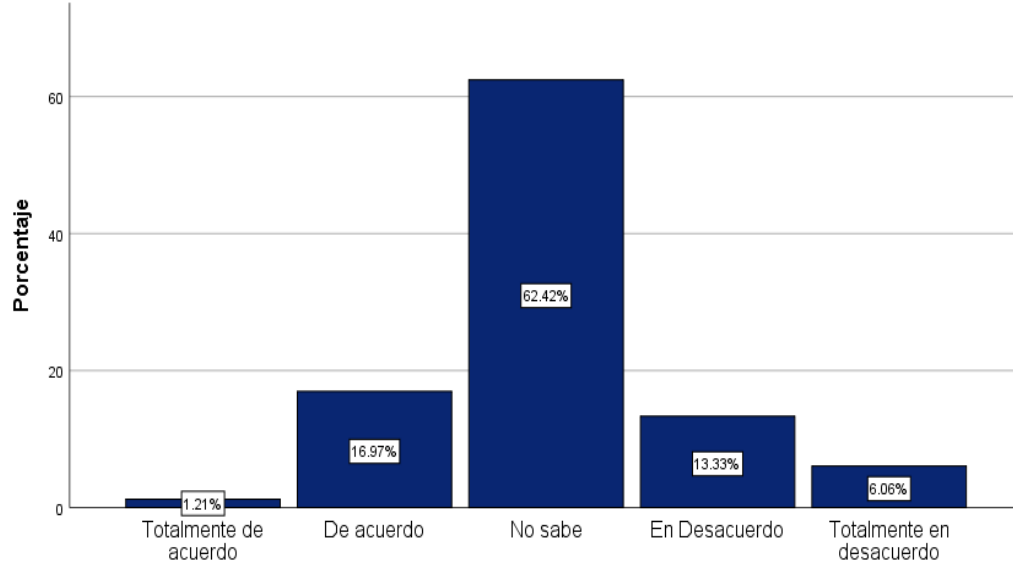


**Gráfico 8**



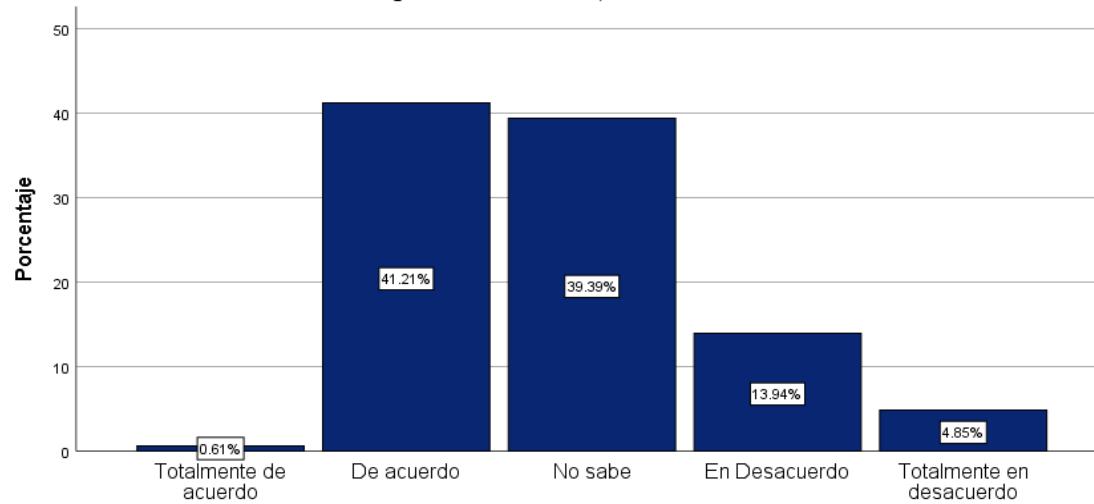
### Gráfico 9

La Comisión de Derechos Humanos del Edo de Guerrero realiza acciones para el cuidado del medio ambiente.



### Gráfico 10

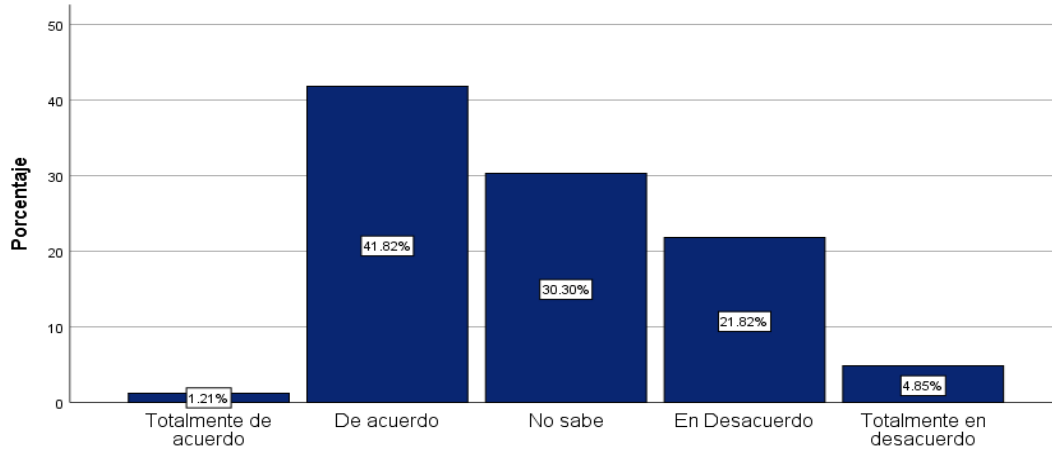
La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero apoya a la ciudadanía en situaciones de contingencias ambientales, causas sociales.





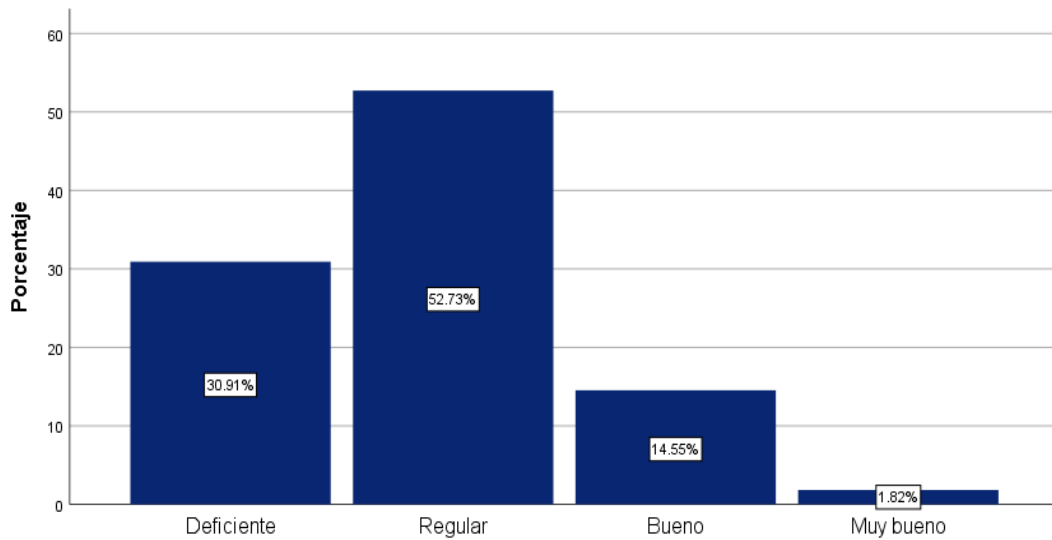
**Gráfico 11**

**La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero actúa con ética ante las situaciones que se suscitan en el estado de Guerrero?**



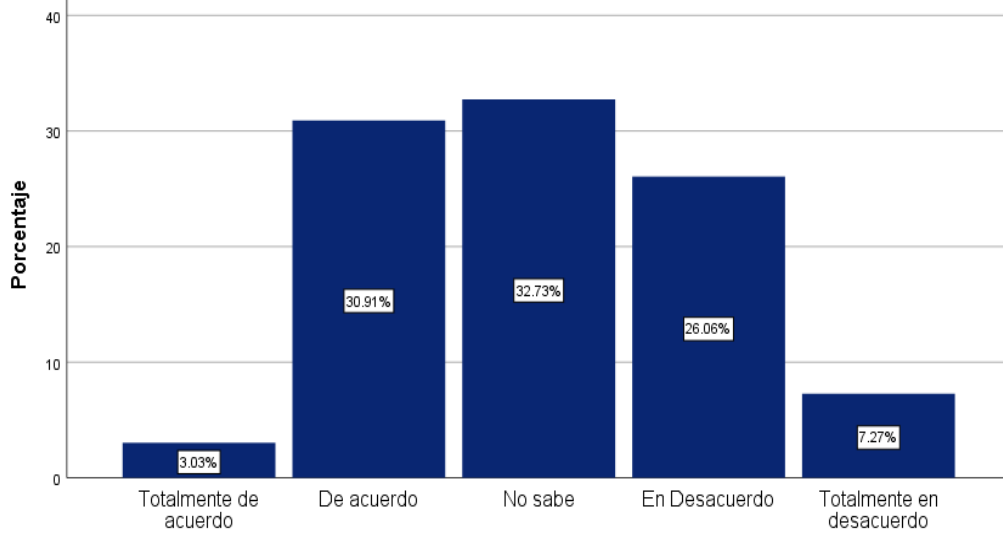
**Gráfico 12**

**¿Cómo considera la intervención de la CDHEG en los casos de violación a los derechos humanos de la ciudadanía?**



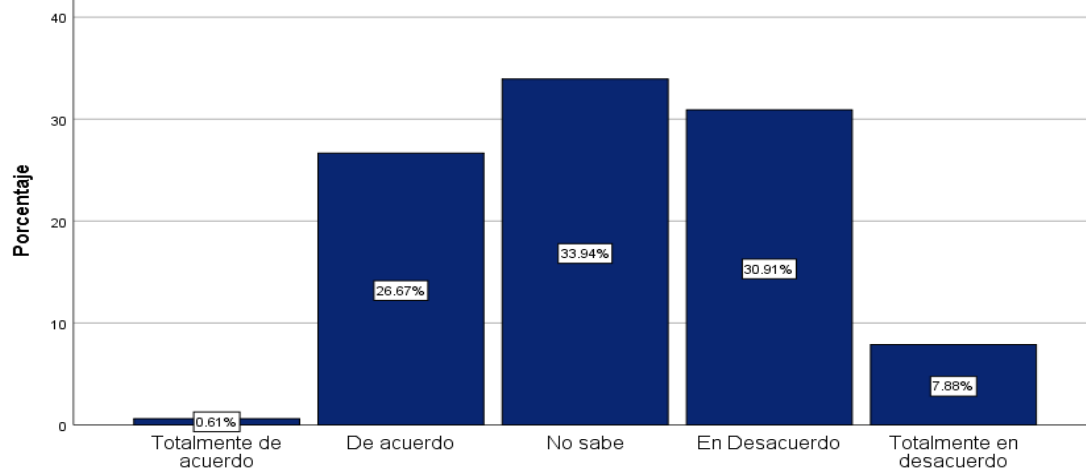
**Gráfico 13**

La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero, demuestra ser una institución transparente.



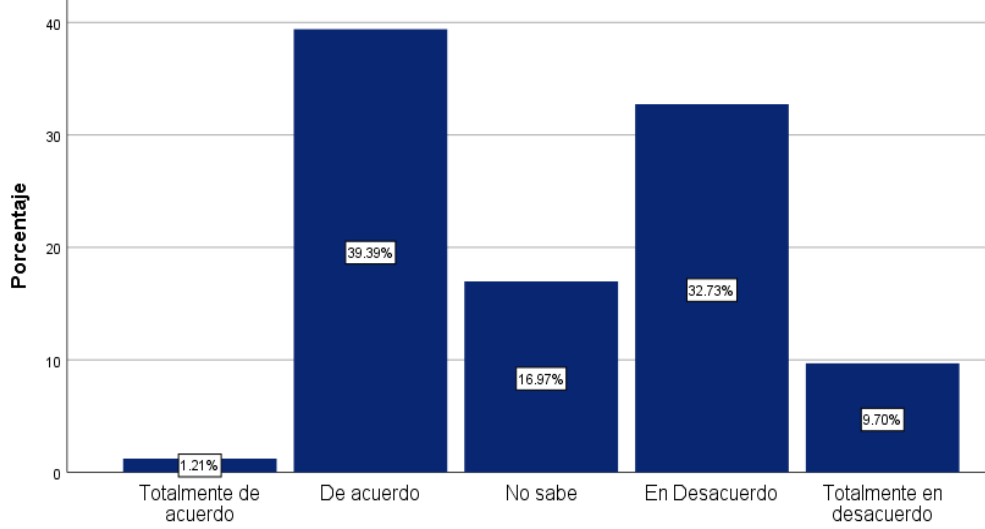
**Gráfico 14**

La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero es una institución neutral e imparcial.



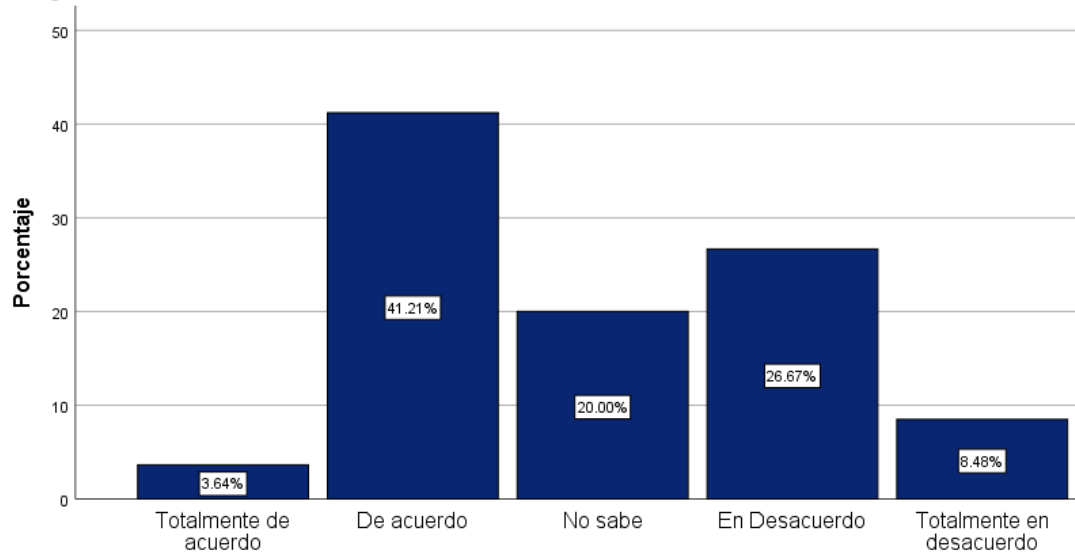
## Gráfico 15

La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero es una institución en la que se puede creer.

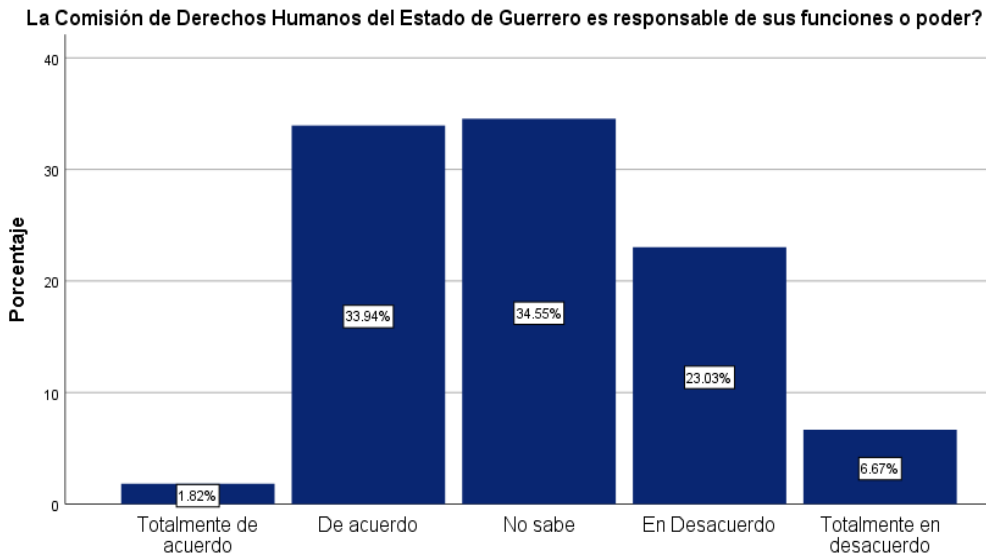


## Gráfico 16

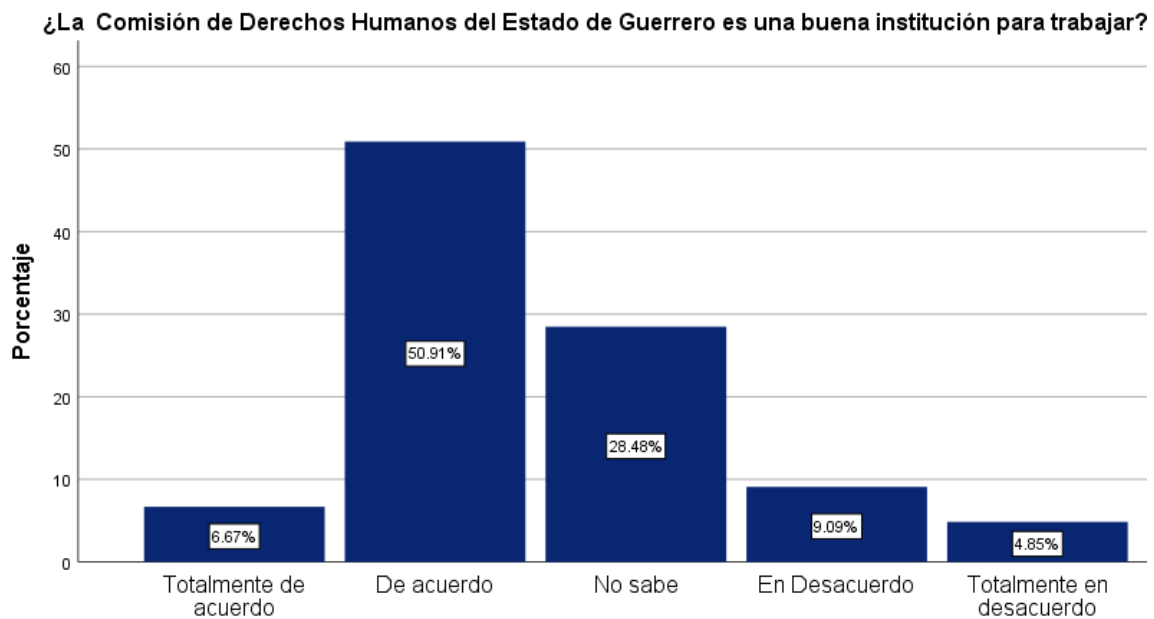
¿La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero informa sus acciones a la ciudadanía?



## Gráfico 17

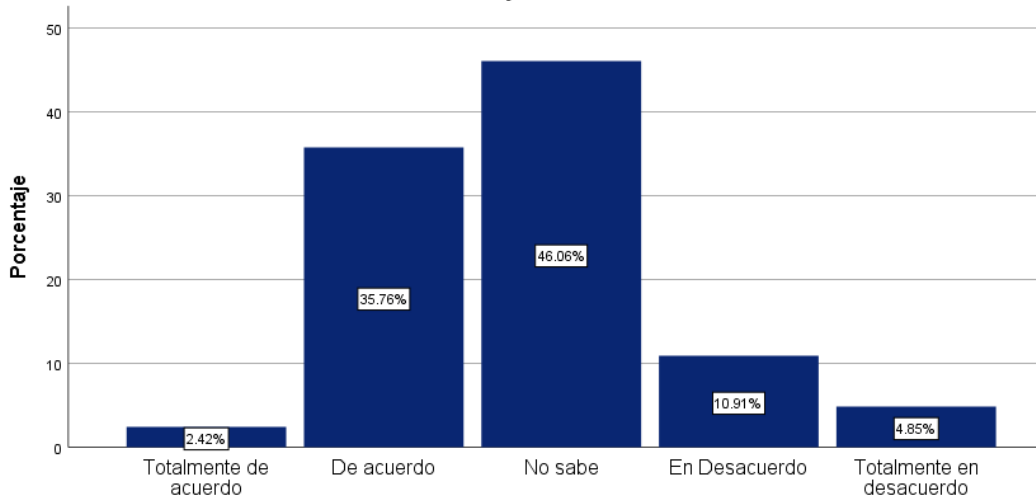


## Gráfico 18



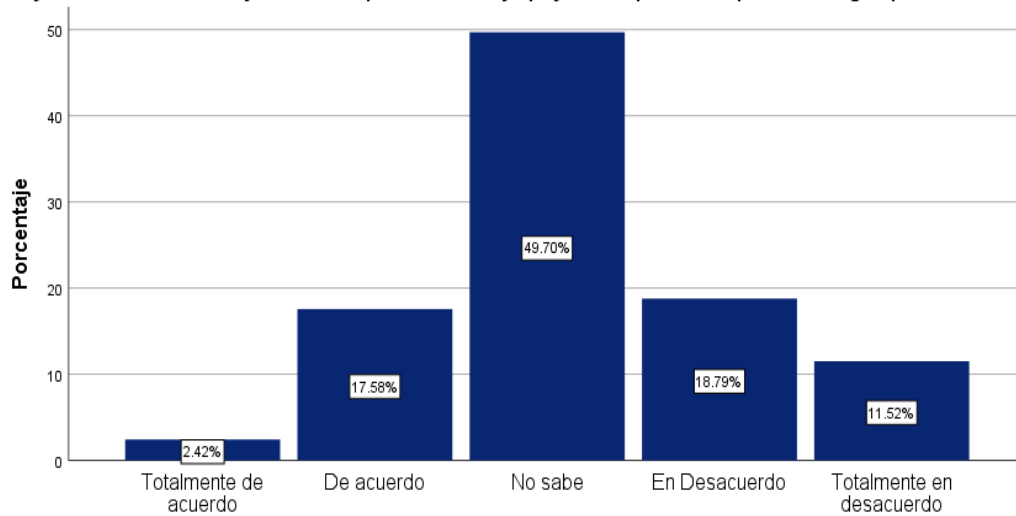
## Gráfico 19

¿La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero es una institución que respeta a sus propios trabajadores?

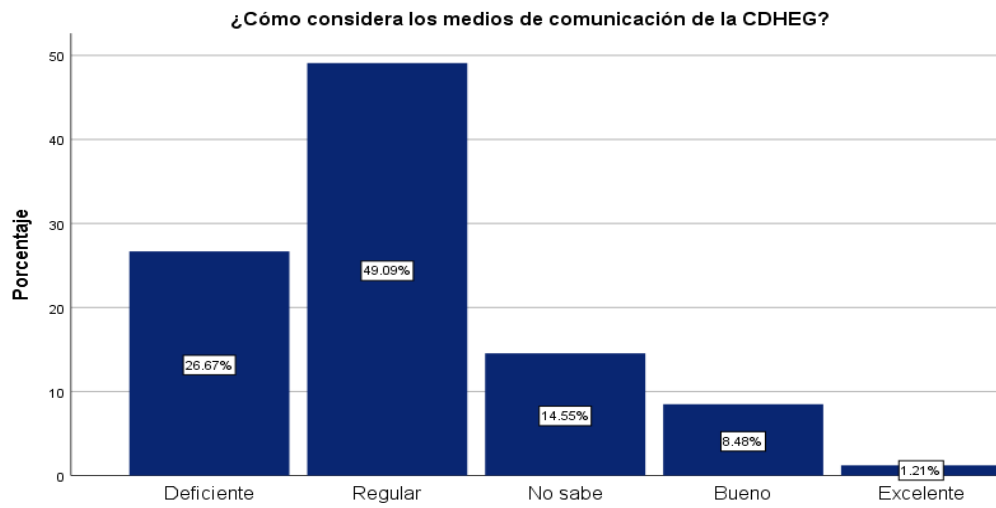


## Gráfico 20

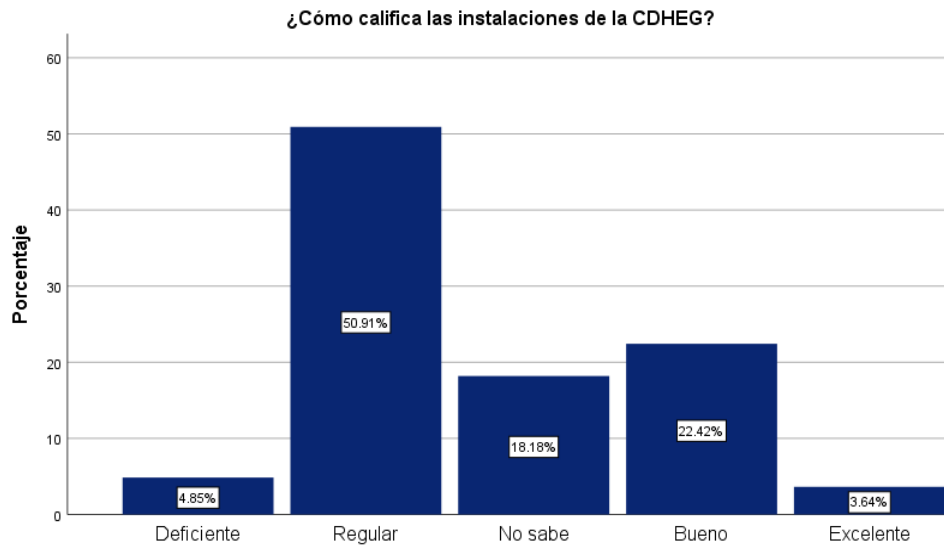
La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero tiene nuevos servicios de acuerdo a los cambios y está al tanto de las leyes actuales para defender y apoyar a las personas que tienen algún problema?



**Gráfico 21**



**Gráfico 22**



## **Entrevista**

### **Oferta**

- 1.- ¿Cómo considera la calidad de los servicios que brinda la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero?
- 2.- ¿Cómo es el trato que brinda el personal de la Comisión de Derechos Humanos a los ciudadanos?
- 3.- ¿Cómo evalúas la experiencia con la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero?
4. La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero verdaderamente es un apoyo para las personas?

### **Liderazgo**

5. ¿Cómo considera el desempeño del presidente de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero?
6. ¿Cómo considera el desempeño de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero?
7. ¿Cómo ha evolucionado la participación de la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero en los casos para la defensa de los derechos humanos de la ciudadanía?

### **Ciudadanía**

8. Qué tan comprometida es la Comisión de Derechos Humanos del Edo de Guerrero con el medio ambiente?
9. Percibe usted que la CDHEG contribuye al cuidado del medio ambiente?
10. La CDHEG realiza acciones para el apoyo a la ciudadanía? Ej. Seguridad, atención médica.
11. Sabes si la CDHEG realiza acciones altruistas o apoya en situaciones en contingencias medioambientales, causas sociales?

### **Transparencia**

12. ¿Qué tan ético considera la CDHEG ante las situaciones que se suscitan en el estado de Guerrero?

13. ¿Cómo considera la intervención de la CDHEG en los casos de violación a los derechos humanos de la ciudadanía?
14. La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero, demuestra ser una institución transparente?
16. Cómo califica el informe anual que brinda la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero a la ciudadanía?
17. Considera a la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero como una institución neutral e imparcial?
18. La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero es una institución en la que se puede creer?
19. La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero informa sus acciones a la ciudadanía?
20. ¿Considera que la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero hace un uso responsable de sus atribuciones (poder)?

### **Trabajo**

- 21-La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero es una buena institución para trabajar?
22. La Comisión de Derechos Humanos del Estado de Guerrero es una institución que respeta a sus trabajadores?
23. Qué tan eficiente la CDHEG cumple con sus funciones?

### **Innovación**

24. Qué tan innovadora ha sido la CDHEG en cuanto a los nuevos servicios de acuerdo a los cambios y está al tanto de las actuales leyes para poder defender y apoyar a las personas que tienen algún problema?
26. ¿Cómo considera los medios de comunicación de la CDHEG?
27. Cómo califica las instalaciones de la CDHEG?