

Universidad Panamericana  
Dirección de Sistema Bibliotecario

## Tesis Digitales - Restricciones de uso

### **DERECHOS RESERVADOS PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda **prohibida la reproducción total o parcial** de este trabajo, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización expresa y por escrito del autor. Cualquier uso no autorizado será sancionado conforme a la Ley Federal del Derecho de Autor.

El uso de esta obra podrá ser utilizado únicamente con fines **académicos e informativos** y deberá citar la fuente dónde la obtuvo mencionando el autor o autores.

UNIVERSIDAD

**Pana  
meri  
cana**

Biblioteca

Campus CDMX



\* 1 1 8 4 5 4 \*

T  
COM  
2009  
S53C  
E.2

CLASIF. 118454  
ADQUIS. \_\_\_\_\_  
FECH. \_\_\_\_\_  
COSTO. \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

---

---

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

---

---

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN SOCIAL  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP  
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

BIBLIOTECA  
UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

“COMISIÓN DE DERECHOS HUMANOS DEL DISTRITO  
FEDERAL”

C A S O  
PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN COMUNICACIÓN SOCIAL  
P R E S E N T A:  
LIC. MARÍA DE LOURDES SILVA GARCÍA

ASESOR: MTRO. GERARDO ROBERTO HERRERA VILLANUEVA

MÉXICO, D.F.

SEPTIEMBRE 2009

## AGRADECIMIENTOS

Hace 10 años pospuse este proyecto para dedicarme a otro más grande: Mi hijo, a quien le debo mi energía y ganas de seguir.

A mi esposo que con su particular forma de ser y amor me alienta.

Ma: Gracias por seguir aquí.

Pa: Aunque ya no estás, yo sé que sí.

A mis hermanos, sobrinos y amigos; los quiero a todos.

## COMISIÓN DE DERECHOS HUMANOS DEL DISTRITO FEDERAL

En septiembre del 2000, Luis de la Barreda, presidente de la Comisión de Derechos Humanos en la ciudad de México, recibió al grupo representante de los trabajadores de la institución que deseaban integrar su sindicato para proteger sus derechos laborales, decidió abordar la situación con la intención de motivarlos a hacer valer sus derechos laborales en lugar de persuadirlos a desistir de su interés en crearlo.

### ANTECEDENTES

La Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF) se creó el 30 de septiembre de 1993. Era el organismo público más joven de defensa de los derechos humanos que existía en México, los cuales tenían fundamento en el artículo 102 apartado B de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que consagró en la Ley Supremo de nuestro país la institución del *Defensor del Pueblo*.

El *Defensor del Pueblo* surgió en Suecia a principios del siglo XIX. Existía, con diversas variantes, en muchos países del mundo. Se trataba de un mediador –de gran prestigio y calidad moral- entre la autoridad y los gobernados, que buscaba fórmulas conciliatorias de resolución de conflictos entre una y otros.

El *Defensor del Pueblo* era absolutamente autónomo no sólo respecto de las autoridades gubernamentales sino también de partidos, empresas, grupos de presión y asociaciones religiosas. La autonomía es una característica esencial del defensor público de los derechos humanos.

# BIBLIOTECA UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## ¿QUÉ ERA LA COMISIÓN DE DERECHOS HUMANOS?

La CDHDF era la institución encargada de conocer las quejas y denuncias por presuntas violaciones a los derechos humanos, cuando éstas fueren imputadas a cualquier autoridad o servidor público que desempeñe un empleo, cargo o comisión en la administración pública del D.F. o en los órganos de procuración y de impartición de justicia que ejerzan jurisdicción local en el Distrito Federal.

El presidente de la CDHDF –también llamado *Defensor del Pueblo*- era designado por la Asamblea Legislativa del Distrito Federal (ALDF) y su actuación al frente de la Comisión era autónoma, es decir, no estaba supeditado a autoridad o servidor público alguno.

El funcionamiento de la Comisión estaba regido por su propia Ley y su Reglamento Interno.

### **PÚBLICO QUE ATENDÍA**

Cualquier persona que consideraba que a ella o a un tercero le ha sido violado alguno de sus derechos humanos podía acudir a la CDHDF, sin importar su condición social, nacionalidad, raza, religión sexo, edad, estado civil, etc. La atención a las personas era directa, para la formulación de una queja no se requería de un abogado o gestor. Todos los servicios eran absolutamente gratuitos. Atendía los 365 días del año, las 24 horas del día. Los datos proporcionados por los quejosos se manejaban de manera estrictamente confidencial y este mismo criterio se aplicaba en la tramitación de los expedientes. Quienes

acudían a la Comisión sólo debían relatar –por escrito u oralmente- en qué consistió el abuso de poder del que se consideran víctimas y aportar, si contaban con ellas, las pruebas al respecto. (ver Anexo 1)

## SINDICATO

Según los capítulos I y II, del Título Séptimo de la Ley Federal del Trabajo, de los artículos 356 a 360, se mencionaba que la Ley reconocía la libertad de coalición de trabajadores y patronos, y que la Coalición era el acuerdo temporal de un grupo de trabajadores para la defensa de sus intereses comunes; en tanto que el Sindicato era la asociación de trabajadores o patronos, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses. “Los trabajadores y los patronos tienen el derecho de construir sindicatos, sin necesidad de autorización previa.

“A nadie se le puede obligar a formar parte de un sindicato o a no formar parte de él. Los sindicatos tienen derecho a redactar sus estatutos y reglamentos, elegir libremente a sus representantes, organizar su administración y sus actividades y formular su programa de acción”.

En relación a los antecedentes de la libertad sindical burocrática en México se mencionaba que a principios de este siglo y frente a la organización sindical de los empleados públicos de los trabajadores de limpieza y servicio de agua potable de la ciudad de México, así como de profesores, el Estado buscó desalentar la lucha social de sus empleados a través de la Ley de Pensiones Civiles de Retiro de 1925, así como con el Acuerdo sobre el Servicio Civil de 1934. En ambos documentos se les garantizaban a tales trabajadores derechos de naturaleza individual propiciando una táctica sobre la merma de los derechos colectivos.

BIBLIOTECA  
UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

“A pesar de esto, nacieron organizaciones como la Unión General de Trabajadores de Materiales de Guerra (1934), la Alianza de Trabajadores de Salubridad (1935) y la Alianza de Trabajadores del Estado (1935). Para 1936 la Alianza, convertida en la Federación Nacional de Trabajadores del Estado, convoca a un congreso tendente a fortalecer el movimiento sindical de los empleados públicos, así como pugnar por la inclusión de los burócratas en la Ley Federal del Trabajo”.

“Frente a lo anterior, el Estado respondió expidiendo en el año de 1938 el Estado Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión, el cual vino a establecer limitaciones a la libertad sindical, al consignar que en cada dependencia sólo existiría un sindicato, así como limitar la renuncia o separación sindical de los trabajadores e impedir la adhesión a centrales obreras o campesinas. Con el apoyo en la referida normatividad, el Estado organizó a través de la Secretaría de Gobernación, la creación de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, la cual se afilió al entonces Partido de la Revolución Mexicana”. (1)

De esta forma, a mediados del 2000, 10 trabajadores de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal decidieron iniciar la organización de un sindicato, cuyos miembros principalmente eran choferes, secretarias y técnicos; éstos argumentaron que el objetivo de éste era la defensa de su empleo, ya que al siguiente año terminaría la gestión del entonces titular del organismo y no querían estar en la incertidumbre si mantendrían su empleo con la llegada de la nueva administración o el nuevo presidente realizaría un recorte masivo. Asimismo, dichos empleados señalaron que el sindicato terminaría con las injusticias laborales. De ahí que poco a poco fueron invitando a otros compañeros para que se sumaran a la causa, en total se congregaron 88 trabajadores. Fue hasta septiembre de 2001 cuando los empleados presentaron ante las autoridades de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje el registro de su asociación sindical.

El titular del organismo, Luis de la Barreda, se reunió con los inconformes para que de forma directa le expusieran sus quejas, sin embargo no hubo tales; sólo manifestaron su incertidumbre laboral, por lo que el titular prometió recomendar al próximo presidente de la

I. Morales Paulín, Carlos "Derecho Burocrático", página 6

CDHDF que no realizara despidos masivos injustificados. Además De la Barreda expuso ante los trabajadores su disposición a escuchar y atender cualquier planteamiento legítimo y dijo tener la certeza de que ninguno de los trabajadores se prestaría a maniobras que contribuyan a ver una Comisión “complaciente”.

Por otra parte, según versiones periodísticas, el diputado local del PRD, Gilberto Ensástiga, y un grupo de diputados locales de su partido, impulsaron la formación de dicho sindicato, quienes al parecer se encontraban molestos con el trabajo que el titular de la CDHDF y su equipo habían realizado, como la investigación y documentación de casos de tortura, de peculado y hasta la fabricación de pruebas contra acusados.

Así, el primer visitador de la Comisión, José Antonio Aguilar, lamentó que “grupos de poder traten de hacer cualquier cosa para empañar la gestión del *ombudsman* capitalino y la labor autónoma del organismo”, y dijo que era evidente que en las últimas semanas esos grupos de poder habían mostrado su inconformidad; también mencionó que cualquier organización de los trabajadores que persiga legítimamente defender sus intereses no lesiona de ninguna manera la autonomía del organismo, pero “si se exceden los causes legales o con el pretexto de la defensa de intereses legítimos se trata de difamar a la Comisión o la gestión de su presidente, eso sí la afectaría”.

En tanto que Gilberto Ensástiga rechazó tener injerencia en la formación del sindicato de la CDHDF, sin embargo, aseguró que si el personal que laboraba en el organismo se lo solicitaba los apoyaría. Además criticó que al interior de la Comisión no existiera un sindicato, pues dijo que el derecho laboral también era un derecho humano y aseguró que el organismo tenía serios problemas en cuanto al régimen laboral.

En una entrevista realizada a Jesús Flores, trabajador de la Comisión (con el nivel de técnico) y ex integrante del sindicato, habló sobre el tema:

“El señor Ramón Hernández, chofer, y otros más de sus compañeros empezaron a manifestar cierta inconformidad con sus jefes por las largas jornadas laborales que los hacían cubrir y los pocos estímulos económicos que obtenían a cambio; además de los malos tratos fue lo que ocasionó que buscaran la posibilidad de crear un sindicato, ya que apoyados en el Apartado B del artículo 123 de la Constitución Política Mexicana, era su derecho, por lo que empezaron a platicar e invitar a algunos trabajadores –principalmente técnicos- para que se unieran a su comité. Estas personas (en total 50) entusiasmadas se interesaron por la creación del sindicato debido a que tenían las mismas inconformidades en contra de sus jefes, además de que se acercaba el cambio de administración y temían por sus empleos, ya que decían que con la llegada del nuevo titular despedirían a mucho personal.

“Así, estos empleados, motivados por el señor Ramón, iniciaron los trámites ante la Junta de Conciliación y Arbitraje para la creación del sindicato, cuyos *cargos* ya estaban distribuidos, principalmente el de secretario general que sería para el señor Ramón. Por otra parte, solicitaron una entrevista con el presidente de la Comisión, Luis de la Barreda, quien los recibió y escuchó las demandas e inconformidades de los empleados; pero lejos de disuadirlos sobre la creación del sindicato, los felicitó y apoyó la idea de seguir adelante, ya que era nuestro derecho. Así, transcurrieron los días y se llevaban acabo las juntas semanales en las diversas casas de los miembros en donde se discutían diversos temas del sindicato; sin embargo, empezaron a presentarse problemas de comunicación interna e inconformidades, por ejemplo, los discursos que daba Ramón eran cada vez más *politiqueros* y con menos contenido o fondo, pues siempre repetía lo mismo e insistía en que estaba próxima la aprobación del sindicato, cosa que no era cierta, pues todos sabíamos que esos trámites llevaban tiempo. Por lo que la gente se empezó a sentir engañada y

desilusionada del movimiento, algunos poco a poco dejaron de asistir a las juntas, mientras los que sí asistían empezaron a pelear por desacuerdos, hasta hubo intentos de golpes.

“Continuaron algunas pláticas con De la Barreda y otros funcionarios de la Comisión, en una de ellas hubo una propuesta del señor Ramón de que si se creaba el sindicato los beneficios serían exclusivos para sus agremiados y no para todo el personal de la Comisión, a lo que el presidente dijo que no sería posible, ya que por ley dichos beneficios debían ser extensivos para todos los trabajadores, aunque fueran de confianza. De esta forma, llegó el cambio de administración, el movimiento sindical fue enfriándose; los miembros se fueron alejando, además llegó el tiempo de jubilarse del señor Ramón y se retiró de la Comisión.

“Con la llegada de Emilio Álvarez Icaza a la presidencia de la Comisión, hubo una junta de los miembros del sindicato con él, a quien se le expusieron también los mismos requerimientos laborales. Poco después llagaron cambios laborales, muchos de ellos para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados, como fueron la reducción de largas jornadas de trabajo, mayores estímulos económicos, por puntualidad, vales de despensa, fondo de ahorro, regalos de fin de año; se creó el Servicio Profesional de Carrera; y hasta el momento nadie más ha querido retomar el tema del sindicato para su creación, a la fecha no sé de gente inconforme”, concluyó Jesús Flores.

Así, ante el problema suscitado por algunos trabajadores inconformes de dicha institución, el anterior presidente de la CDHDF, Luis de la Barreda, lo abordó de tal manera que impidió que éste creciera o se desbordara, esto es, con la actitud ante dichos empleados de motivarlos a que hicieran valer sus derechos laborales en lugar de persuadirlos a desistir de su interés en crear un sindicato ocasionó que el “enojo” que tenían los trabajadores al principio se fuera diluyendo.

BIBLIOTECA  
UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

Sin embargo, los posibles sindicalistas empezaron a tener diferencias entre ellos mismos, pues en las pláticas con los funcionarios, y el titular del organismo, vieron que algunas de sus peticiones se estaban cumpliendo; mientras que del lado de su gremio se percibía ciertos intereses o ventajas sólo para algunos; además de que el iniciador del movimiento, o líder, dio preferencia a su cercana jubilación e hizo de lado la organización que estaba llevando a cabo.

De esta forma el movimiento desapareció, ni Luis de la Barreda –ni su gente- entró en confrontación con los empleados, y esa política de “puertas abiertas” y diálogo lo llevó a que se resolviera favorablemente el conflicto que apenas iniciaba.

## SOLUCIÓN PROPUESTA

En el desarrollo del presente estudio nos hemos percatado de la importancia de la comunicación, pero sobre todo en el ámbito laboral y organizacional en donde un descuido de ésta puede ocasionar algunos conflictos que desembocan en el descontento de los trabajadores que se manifiesta de diferentes maneras.

Entre las posibles alternativas para que no se dé dicho problema o se supere satisfactoriamente se encuentra la Retroalimentación como elemento básico, así como alentar la comunicación interpersonal o “cara a cara”, pues si la gente se da cuenta que los directivos ni siquiera se permiten recibir o escuchar directamente a sus empleados, el descontento se incrementa, lo que iría en detrimento de la empresa al permitir los rumores o chismes de pasillo.

Las medidas para superar las barreras en la comunicación organizacional están las de tipo semántico, esto es, al dirigirse a los empleados hay que utilizar el mismo lenguaje que ellos y evitar anfibologías o polisemias; además de explicarles los objetivos que se persiguen para que ellos se sientan incluidos en el trabajo. También está la barrera de tipo físico, por lo que se recomienda utilizar simultáneamente múltiples canales y reiterar las partes fundamentales del mensaje, esto con el fin de evitar que haya dudas entre los trabajadores o que no se hayan enterado del mismo.

En el caso de las barreras psicológicas poner gran empeño en comprender las necesidades del interlocutor, establecer y brindar confianza mutua, encontrar campos de experiencia común, cuidar los aspectos internos que orientan la intención, sensibilizarse al mundo receptor y escoger el momento más apropiado para ello. En cuanto a las barreras

administrativas se aconseja preparar cursos y mensajes de forma atractiva, respaldar las palabras con los hechos; disminuir la distancia con los trabajadores y abrir puertas, simplificar las líneas de mando y órganos asesores, reducir los niveles jerárquicos, fomentar la coordinación y establecer programas de relaciones humanas que favorezcan el acercamiento.

Lo anterior es en cuanto a las barreras que se puedan presentar en la empresa, pero también se debe tomar en cuenta la motivación que se le dé al empleado, la cual se puede definir como “la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal” (2). Así, si se desea que el trabajador haga un gran esfuerzo en su desempeño debe haber una buena motivación, la cual no se produce si no se satisfacen ciertas necesidades, lo cual significa una condición interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos; ya que siempre una necesidad insatisfecha crea tensión, la cual despierta diversos impulsos dentro del individuo.

Esta parte para que quede más clara podemos retomar la teoría de la pirámide de las necesidades de Abraham Maslow, quien partió de la hipótesis que cada humano tiene una jerarquía de cinco necesidades: Fisiológicas, de Seguridad, Sociales, de Estima y de Autorrealización. Menciona que cuando se satisface una parte importante de cada una de estas necesidades, domina la siguiente necesidad, “el individuo va ascendiendo por los estratos de la pirámide”; desde este punto de vista, la teoría establecería que si bien ninguna de las necesidades queda plenamente satisfecha jamás, entonces ya no motiva; por lo que si los directivos quieren motivar a su gente, tendrán que comprender en qué nivel de la pirámide se encuentra y deberán centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o del siguiente superior.

Por otra parte, es importante ubicar y resaltar la satisfacción laboral de los empleados, lo cual no es nada sencillo, pues ésta es tan diversa y subjetiva como el carácter de cada trabajador. 2. Robbins, Stephen P. "Comportamiento Organizacional", página 207

Comúnmente se aplican algunas sencillas preguntas para que el trabajador conteste si se encuentra muy satisfecho o muy insatisfecho, lo cual tampoco indica nada; o bien se aplican algunos factores típicos como son: La índole del trabajo, la supervisión, el sueldo, la posibilidad de ascenso y las relaciones con los compañeros de trabajo, principalmente. Sin embargo, según los estudios indican que los factores más importantes que conducen a la satisfacción laboral son: un trabajo que represente un desafío para la mente, las recompensas justas, las condiciones laborales adecuadas y los buenos compañeros de trabajo.

Este último punto debe tomarse en cuenta, ya que si las organizaciones desean incrementar su productividad dependen de sus empleados para conseguirlo; pues mientras los empleados se interrelacionan con sus iguales, sus subordinados o sus superiores, amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conducta de las otras personas; basándose en estas entradas se establecen las relaciones entre los empleados de la organización. Estas relaciones pueden ser amistosas y producir efectos positivos en el desarrollo de la organización y de los individuos, o pueden ser hostiles y producir efectos negativos en los individuos y en la organización.

Lo ideal sería que el clima y el medio ambiente de la organización deberían ser tal que permitieran el establecimiento de relaciones que beneficien a los individuos y a la organización. Esto es, que encontraran alguna persona con la que empatizaran sus mundos privados y comunicaran mutuamente comprensión, se respetaran positiva y cariñosamente, compartieran un mutuo clima abierto y tolerante, lo cual se tradujera en conductas que inspiraran confianza que refuercen sentimientos de seguridad.

Finalmente, no se debe descartar el liderazgo que puede haber en uno o más empleados, lo que se traduciría positiva o negativamente en la empresa, según sea abordado, es decir, todo mundo sabe que el liderazgo implica un proceso de influencia hacia los demás; cuya dirección depende de la motivación, historia personal y manera de pensar y actuar de cada quien. Según Abraham Zaleznik cree que los líderes adoptan una actitud personal y activa ante las metas de la organización; además de que trabajan en puestos que implican muchos riesgos y buscan peligros, sobre todo cuando las oportunidades y las recompensas parecen muchas, y se relacionan con las personas de manera más intuitiva y empática.

## **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Existen diversas concepciones sobre este tipo de Comunicación, sin embargo, tomaremos la de Gerald M. Goldhaber que dice: “La Comunicación Organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Esta percepción de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones”.

Asimismo, Carlos Fernández Collado menciona que este tipo de comunicación se define como un “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.

Debido a la importancia de este tipo de comunicación, para el presente estudio de caso, es necesario también comentar alguna de sus clasificaciones como lo es la

comunicación interna y la comunicación externa; la primera se refiere a todos los mensajes que se cursan dentro de la vasta red de la estructura de la institución:

- a) Con motivo del ejercicio de los puestos.
- b) Para realizar funciones normales del organismo de que se trata.
- c) El transmisor y el emisor pertenecen al grupo de trabajo de la propia institución.

En cuanto a la comunicación externa tiene lugar hacia fuera de la organización, en su doble sentido de salida y recepción

Por otra parte, se dice que para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización ésta debe ser: Abierta, Evolutiva, Flexible, Multidireccional e Instrumentada.

En lo que se refiere a las clases de organización están las siguientes:

- a) **Formal.**- La cual se configura con el conjunto de relaciones teóricas y abstractas que existen entre los puestos (división del trabajo).
- b) **Social.**- Esta se refiere a las relaciones entre las personas que ocupan los puestos.
- c) **Informal.**- Son las relaciones que surgen entre las personas, con independencia del desempeño de las labores.
- d) **Formales Ordinarias.**- Responden y mantienen a la organización, en cuanto a sus proyecciones formal y social.
- e) **Informales Extraordinarias.**- Son las llamadas humanas

En cuanto al modelo administrativo podemos mencionar la comunicación ascendente, descendente y horizontal:

En el caso de la descendente, es menester que tienda a cubrir lo que deben saber y lo que desean los trabajadores. En la ascendente, es de los subordinados hacia los niveles jerárquicos superiores (directos o indirectos), de éstos deben abrirse los canales, a fin de posibilitar que además de la información relativa directamente al trabajo, fluyan las noticias sobre éxitos, acontecimientos fuera de rutina, fracasos, dudas, consultas, sugerencias, quejas y posibles discusiones. En la forma horizontal, la comunicación fomenta la coordinación y tiene lugar entre personas que desempeñan cargos del mismo rango en la organización.

Así, hablar de comunicación organizacional también es relevante señalar el comportamiento organizacional, el cual se describe como un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización. Esto es, que el comportamiento organizacional trata del estudio de aquello que las personas hacen en una organización y de cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de la organización.

## **BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE CONSULTA**

### Libros:

Flores de Gortari, Sergio, “Hacia una Comunicación Administrativa Integral” (Editorial Trillas, México, 1993) 369 páginas.

Goldharber, Gerald M. “Comunicación Organizacional” (Editorial Diana, México, 1994) página 23

Robbins, Stephen P. “Comportamiento Organizacional” (Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1994) 780 páginas

Senge, Peter M. “La Quinta Disciplina” (Editorial Granica Vergara, Buenos Aires, 1990) 492 páginas

### Fuentes:

Entrevista realizada a Jesús Flores, analista de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal el 2 de marzo de 2009.

Webgrafia:

Portal de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal [www.cd hdf.org.mx](http://www.cd hdf.org.mx)

Otros:

“Ley Federal del Trabajo” (Editorial Alfaro, México, 2006) 412 páginas.

# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

## FECHA DE DEVOLUCION

El lector se obliga a devolver este libro antes del  
vencimiento de préstamo señalado por el último sello

24 NOV. 2009



DOCT4233753