

Ejercicio de los mensajes recibidos en sss Software

NOTA: *El ejercicio de sss Software se utiliza con autorización. Copyright © 1995 por Susan Schor, Joseph Seltzer y James Smither. Todos los derechos reservados.*

Una forma de evaluar sus propias fortalezas y debilidades en las habilidades directivas consiste en participar en una experiencia de trabajo administrativo real. El siguiente ejercicio le brinda una visión general realista de las actividades a las que se enfrentan los directivos. Complete este ejercicio y luego compare sus decisiones y acciones con las de sus compañeros de clase.

sss Software diseña y desarrolla programas de cómputo personalizados para negocios. También integra este software con los sistemas existentes del cliente y provee mantenimiento de sistemas. sss Software tiene clientes en los siguientes sectores industriales: aerolíneas, automotor, financiero/bancario, salud/hospitales, productos de consumo, electrónicos y gobierno. La compañía también ha empezado a generar clientes internacionales importantes que incluyen el consorcio European Airbus y un consorcio de bancos y empresas financieras con base en Kenia.

sss Software ha crecido rápidamente desde sus comienzos hace ocho años. Sus utilidades, ingreso neto y ganancias por acción han estado por encima del promedio de su industria durante los últimos siete años. Sin embargo, la competencia en esta área de tecnología avanzada ha crecido con gran rapidez. Recientemente se ha vuelto más difícil competir por los contratos más importantes. Además, aunque las utilidades y el ingreso neto de sss Software siguen en aumento, la tasa de crecimiento disminuyó durante el último año fiscal.

Los 250 empleados de sss Software están divididos en varias secciones operativas con personal en cuatro niveles: no administrativos, técnicos/profesionales, administrativos y ejecutivos. Los empleados no administrativos se encargan de las funciones de oficina y de apoyo dentro de las instalaciones. El personal técnico/profesional lleva a cabo el trabajo central de la empresa. La mayoría de los empleados administrativos son directores de grupo que supervisan a un equipo de empleados técnicos/profesionales que trabajan en un proyecto para un cliente en particular. Los empleados que trabajan en áreas especializadas como finanzas, contabilidad, recursos humanos, enfermería y leyes también se consideran parte del personal administrativo. El nivel ejecutivo incluye a los 12 empleados con mayor rango en sss Software. El organigrama de la figura 4 ilustra la estructura de sss Software. También hay un informe de clasificación de empleados que lista el número de trabajadores en cada nivel de la organización.

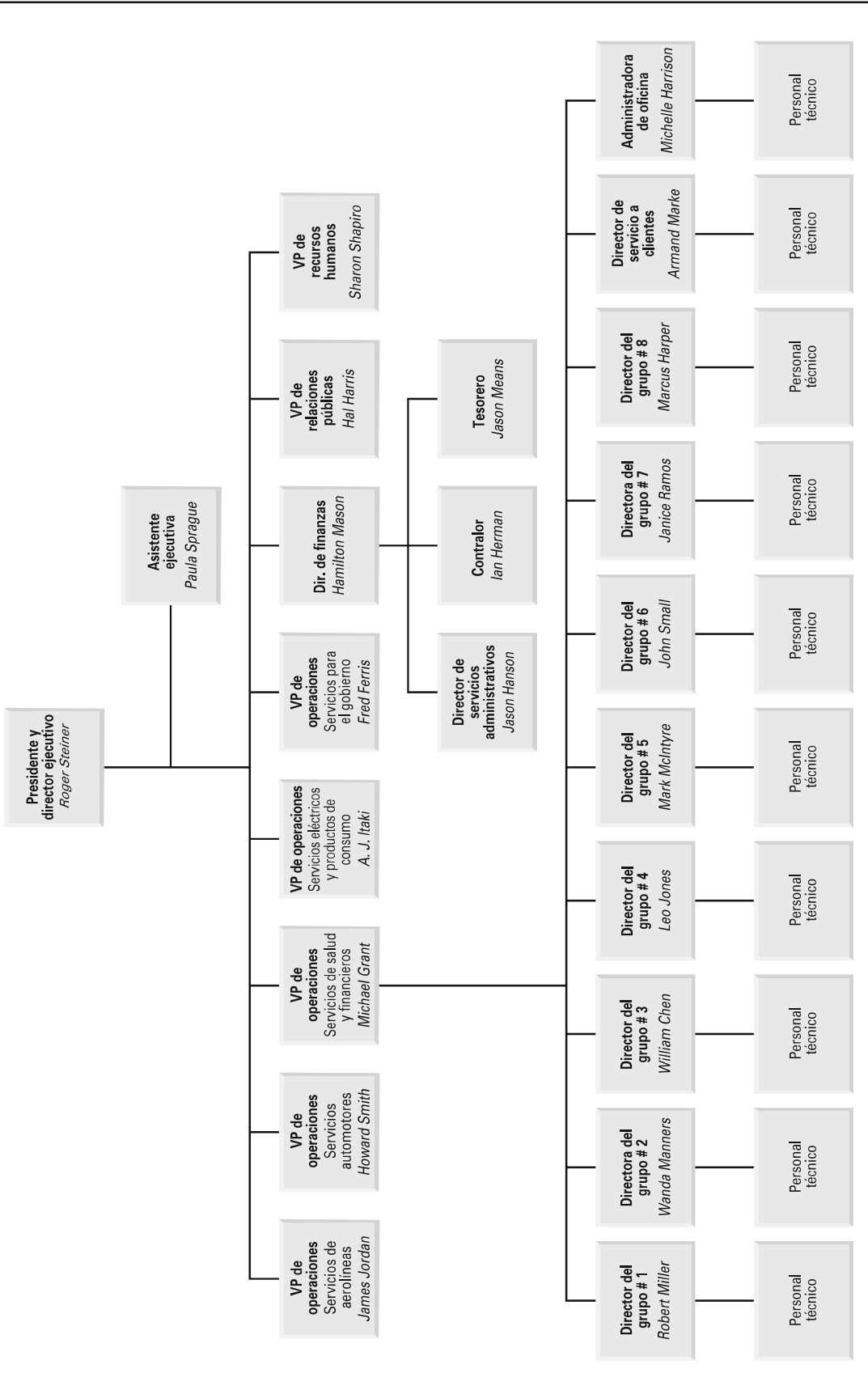
En este ejercicio usted representará el papel de Chris Perillo, vicepresidente de operaciones de los servicios de salud y financieros. El pasado miércoles 13 de octubre, usted se enteró de que su predecesor, Michael Grant, había renunciado para incorporarse a Universal Business Solutions, Inc. A usted le ofrecieron el puesto de Grant y lo aceptó. Anteriormente usted era el director de grupo de un equipo de 15 diseñadores de software asignados para trabajar en el proyecto del consorcio Airbus, de la división de servicio a aerolíneas. Dedicó todo el jueves, el viernes y casi todo el fin de semana a terminar partes del proyecto, informando a su sucesor y preparándose para un informe provisional que entregará en París el 21 de octubre.

Son las 7 de la mañana del lunes y usted está en su nueva oficina. Llegó temprano al trabajo para poder pasar las próximas dos horas revisando los mensajes recibidos (incluyendo algunos memorandos y mensajes para Michael Grant), así como su correo de voz y electrónico. Su agenda diaria de planeación indica que no tiene ninguna cita hoy ni mañana, pero tendrá que tomar el avión a París el miércoles por la mañana temprano. Tiene el horario ocupado el resto de esta semana y la que viene.

Actividad

Durante las próximas dos horas, revise toda la documentación que ha recibido, así como su correo de voz y electrónico. Dedique solamente dos horas. Utilizando el siguiente formato de respuesta como modelo, indique cómo quiere responder a cada elemento (es decir, por carta/memorando, correo electrónico, teléfono/correo de voz o encuentro personal). Si decide no responder a un documento, marque "sin respuesta" en el formato de respuesta. Todas sus respuestas deben anotarse en los formatos destinados para ello. Escriba su respuesta en forma pre-

Figura 4 Organigrama parcial de la división de servicios de salud y financieros



cisa y detallada (no escriba sólo un par de notas rápidas). Por ejemplo, podría redactar un memorando o escribir un mensaje para teléfono/correo de voz. También podría decidir encontrarse con un individuo (o individuos) durante el tiempo limitado que tiene disponible en su calendario hoy o mañana. Si es así, prepare una agenda para un encuentro personal y elabore una lista de sus objetivos para la reunión. Al leer los documentos, quizás observe cierta información que usted crea que es relevante y que quiera recordar (o atender en el futuro), pero decida no incluirla en ninguna de sus respuestas a los empleados. Escriba tal información en una hoja de papel titulada "Nota para mí".

Ejemplo de formato de respuesta

Relacionado con:

Memorando # _____ Correo electrónico # _____ Correo de voz # _____

Formato de respuesta:

_____ Carta/memorando _____ Reunión con una persona (dónde, cuándo)
_____ Correo electrónico _____ Nota para mí
_____ Llamada telefónica/correo de voz _____ Sin respuesta



ELEMENTO 1: CORREO ELECTRÓNICO

PARA: Todos los empleados
DE: Roger Steiner, director ejecutivo
FECHA: 15 de octubre

Me complace anunciar que Chris Perillo es el nuevo vicepresidente de operaciones para servicios de salud y financieros. Chris será responsable de manera inmediata de todas las operaciones administradas anteriormente por Michael Grant. Chris tendrá responsabilidad total del diseño, desarrollo, integración y mantenimiento de software personalizado para los sectores de salud y financiero/bancario. Esta responsabilidad incluye todos los asuntos técnicos, financieros y de personal. Chris también administrará nuestro programa de soporte e integración de software para la fusión recientemente anunciada de tres grandes organizaciones de mantenimiento de la salud. Chris también será responsable de nuestro proyecto anunciado recientemente con un consorcio de bancos y empresas financieras que operan en Tanzania. Este proyecto representa una oportunidad emocionante para nosotros, y la experiencia de Chris es la ideal para la actividad.

Chris llega a este puesto con un título de licenciatura en ciencias de computación del Instituto Tecnológico de California y una maestría en administración de la Universidad de Virginia. Comenzó como miembro de nuestro personal técnico/profesional hace seis años y ha prestado sus servicios más recientemente como director de grupo apoyando proyectos nacionales e internacionales para nuestro sector de aerolíneas, incluyendo nuestro reciente trabajo para el consorcio European Airbus.

Estoy seguro de que todos se unirán conmigo para felicitar a Chris por este ascenso.



ELEMENTO 2: CORREO ELECTRÓNICO

PARA: Todos los directivos
DE: Hal Harris, vicepresidente de relaciones públicas y comunitarias
FECHA: 15 de octubre

Para su información, el siguiente artículo apareció el jueves en la página principal de la sección de negocios del periódico *Los Angeles Times*.

En un movimiento que podría causar problemas a sss Software, Michael Grant y Janice Ramos dejaron sss Software para ingresar a Universal Business Solutions Inc. Los analistas del sector ven el movimiento como una victoria más para Universal Business Solutions Inc., en su batalla contra sss Software por una porción del creciente negocio de desarrollo e integración de software. Tanto Grant como Ramos habían trabajado con sss Software por más de siete años. Grant fungió recientemente como vicepresidente de operaciones de toda la empresa sss Software en dos sectores de la industria: salud y hospitales, y financiero y bancario. Ramos lleva a Universal Business Solutions Inc. su experiencia especial en el área en crecimiento de la integración y el desarrollo internacional de software.

Al respecto, Hillary Collins, analista de la industria de Merrill Lynch, declaró: “La pérdida de personal clave frente a un competidor a menudo puede ocasionar problemas a una compañía como sss Software. Grant y Ramos poseen conocimientos acerca de las limitaciones estratégicas y técnicas de sss Software. Será interesante ver si pueden explotar este conocimiento para dar ventaja a Universal Business Solutions Inc.”



ELEMENTO 3: CORREO ELECTRÓNICO

PARA: Chris Perillo
DE: Paula Sprague, asistente ejecutiva de Roger Steiner
FECHA: 15 de octubre

Chris, sé que en tu puesto anterior como directivo del grupo en la división de servicios a aerolíneas probablemente conociste a la mayoría de los directivos de grupo de la división de servicios de salud y financieros, pero pensé que te gustaría tener más información personal acerca de ellos. Todos se reportarán directamente ante ti en el equipo de administración.

Grupo # 1: Bob Miller, caucásico de 55 años, casado (con Anna), tiene dos hijos y tres nietos. Activo en la política local republicana. Bien visto como un directivo “que no interfiere” y que encabeza un equipo de alto rendimiento. Juega golf regularmente con Mark McIntyre, John Small y un par de vicepresidentes de otras divisiones.

Grupo # 2: Wanda Manners, caucásica de 38 años, soltera, con un hijo en edad escolar. Entusiasta de la buena salud, ha participado en varias carreras de maratón. Algo de experiencia en Alemania y Japón. Considerada una administradora muy emprendedora con un enfoque constante en las actividades que se están realizando. Es la primera persona en llegar cada mañana.

Grupo # 3: William Chen, hombre de 31 años de ascendencia china, casado (con Harriet), tiene dos hijos pequeños de su primer matrimonio. Le gusta el tenis y es bastante bueno para jugarlo. Una estrella en ascenso dentro de la empresa, es muy respetado por sus compañeros como un “hombre de acción” y como un buen amigo.

Grupo # 4: Leo Jones, caucásico de 36 años, casado (con Janet) y tiene una hija pequeña. Recientemente regresó de una licencia por paternidad. Ha realizado muchos viajes relacionados con los proyectos, ya que habla tres idiomas. Le gusta el hockey desde que pasó un

tiempo en Montreal. Se le considera un directivo fuerte que obtiene el mayor rendimiento de su personal.

Grupo # 5: Mark McIntyre, caucásico de 45 años, casado con Mary Theresa, una ejecutiva del sector bancario, no tiene hijos. Mucha experiencia en Alemania y Europa oriental. Está escribiendo una novela de misterio. Siempre ha sido un "buen jugador de equipo," pero algunos miembros de su personal técnico no son muy respetados y no ha solucionado el problema.

Grupo # 6: John Small, caucásico de 38 años, recientemente divorciado. Tiene tres hijos que viven con su ex esposa. Un individuo sociable a quien le gustan los deportes. Pasó mucho tiempo en México y América Central antes de llegar a sss Software. Recientemente se ha dedicado a conseguir contratos con el gobierno federal. Un directivo promedio; ha tenido algunos problemas para que su personal cumpla con la agenda.

Grupo # 7: Este puesto está vacante desde que Janice Ramos se fue. Roger piensa que debemos cubrir este puesto con rapidez. Ponte en contacto conmigo si quieres información de cualquier candidato dentro de la empresa para algún puesto.

Grupo # 8: Marcus Harper, afroamericano de 42 años, casado (con Tamara), tiene dos hijos adolescentes. Recientemente ganó un premio en un concurso de fotografía local. Se le considera un directivo fuerte que se lleva bien con sus compañeros y que trabaja turnos largos.

Servicio a clientes: Armand Marke, de 38 años, divorciado. Aficionado al baloncesto. Nativo de Armenia. Anteriormente fue directivo de grupo. Trabajó arduamente para establecer la línea telefónica de servicios técnicos, pero ahora casi la ha dejado de lado.

Administradora de oficina: Michelle Harrison, caucásica de 41 años, soltera. Creció en un rancho y todavía monta a caballo cada vez que puede. Es una administradora estricta.

Hay muchos elementos buenos aquí, pero no funcionan bien como equipo directivo. Creo que Michael tuvo algún favoritismo, especialmente con Janice y Leo. Hay algunas camarillas en este grupo y no estoy segura de qué tan efectivamente las manejó Michael. Creo que será un desafío para ti conformar un equipo unido.



ELEMENTO 4: CORREO ELECTRÓNICO

PARA: Chris Perillo
DE: Wanda Manners, directora del grupo 2
FECHA: 15 de octubre

CONFIDENCIAL Y RESTRINGIDO

Aunque sé que eres nuevo en el puesto, creo que es importante comunicarte cierta información que acabo de obtener en relación con el trabajo de desarrollo que terminamos recientemente para First National Investment. Nuestro proyecto implicó el desarrollo de software de la administración de activos para manejar sus fondos internacionales. Fue un proyecto muy complejo por los tipos de cambio tan volátiles y las herramientas de proyección que tuvimos que desarrollar.

Como parte de este proyecto, tuvimos que integrar el software y los informes con todos sus sistemas existentes y sus mecanismos para informar. Para hacer esto, nos dieron acceso a todo su software (en gran parte fue desarrollado por Universal Business Solutions Inc.). Desde luego, firmamos un acuerdo en el que reconocíamos que el software al cual se nos dio acceso

estaba patentado y que nuestra consulta era únicamente para el propósito de nuestro trabajo de integración de sistemas asociado con el proyecto.

Por desgracia, me enteré de que algunas partes del software que desarrollamos de hecho “toman prestados” algunos elementos de complejos programas de aplicación desarrollados por Universal Business Solutions Inc. para First National Investment. Me parece evidente que uno o más de los diseñadores de software del grupo 5 (el grupo de Mark McIntyre) de forma inapropiada “tomaron prestados” algunos algoritmos desarrollados por Universal Business Solutions Inc. Estoy segura de que el hacer eso nos ahorró tiempo considerable de desarrollo en algunos aspectos del proyecto. Es poco probable que First National Investment o Universal Business Solutions Inc. se enteren de este asunto.

Por último, First National Investment está utilizando con éxito el software que desarrollamos y están muy satisfechos con el trabajo que realizamos. Terminamos el proyecto a tiempo y por debajo del presupuesto. Quizá sepas que nos han invitado a concursar en varios proyectos importantes.

Siento haber llamado tu atención sobre este asunto tan delicado, pero pensé que deberías estar enterado.



ELEMENTO 5A: CORREO ELECTRÓNICO

PARA: Chris Perillo
DE: Paula Sprague, asistente ejecutiva de Roger Steiner
FECHA: 15 de octubre

ASUNTO: Carta de C.A.R.E. Services (copias anexas)

Roger me pidió que trabajara en este proyecto de C.A.R.E. y, desde luego, quiere acciones rápidas. Gran parte del personal está programado para trabajar sin descanso durante las próximas dos semanas. Yo sabía que Elise Soto y Chu Hung Woo tienen la experiencia para trabajar en este sistema y cuando hablé con ellos, me dijeron que estaban relativamente libres. Les pedí que reservaran tentativamente las próximas dos semanas y quería que estuvieras al tanto. Espero que esto te quite una “papa caliente” de las manos.



ELEMENTO 5B: COPIA DE UN FAX

C.A.R.E.

*Child and Adolescent Rehabilitative and Educational Services
A United Way Member Agency
200 Main Street
Los Ángeles, California 90230*

FECHA: 11 de octubre
Roger Steiner, director ejecutivo
sss Software
13 Miller Way
Los Ángeles, California 90224

Estimado Roger:

Esta carta es un seguimiento a nuestra conversación después de la junta de consejo de anoche. Aprecio sus comentarios durante la junta de consejo acerca de la necesidad de elaborados sistemas de computación dentro de las organizaciones no lucrativas, y especialmente aprecio su generosa oferta de que sss Software nos brinde ayuda para resolver el problema inmediato con nuestro sistema de contabilidad. Luego de que el consejo votó en favor de despedir al consultor en informática, estoy muy preocupada por tener nuestros informes a tiempo para cumplir con el ciclo de obtención de fondos de estado.

Gracias de nuevo por ofrecernos su ayuda ante esta crisis.

Atentamente,

Janice Polocizwic

Janice Polocizwic
Directora ejecutiva



ELEMENTO 5C: COPIA DE UNA CARTA

sss SOFTWARE
13 Miller Way
Los Ángeles, CA 90224

FECHA: 12 de octubre

Janice Polocizwic
Directora ejecutiva, C.A.R.E. Services
200 Main Street
Los Ángeles, California 90230

Estimada Janice:

Recibí su fax del 11 de octubre. Le pedí a Paula Sprague, mi asistente ejecutiva, que disponga personal para que trabaje en su sistema de contabilidad lo antes posible. Ella se pondrá en contacto con usted muy pronto.

Atentamente,

Roger Steiner

Roger Steiner
cc: Paula Sprague, asistente ejecutiva



ELEMENTO 6: CORREO ELECTRÓNICO

PARA: Michael Grant
DE: Harry Withers, personal técnico del grupo 6
FECHA: 12 de octubre

PERSONAL Y CONFIDENCIAL

Nuestro equipo está teniendo dificultades para cumplir con el plazo del 5 de noviembre para el proyecto Halstrom. Kim, Fred, Peter, Kyoto, Susan, Mala y yo hemos estado trabajando en el proyecto durante varias semanas, pero estamos teniendo algunos problemas y podríamos

necesitar tiempo adicional. Titubeo al escribir este mensaje, pero el problema principal es que nuestro director de grupo, John Small, está teniendo una relación con Mala. Por otro lado, Mala recibe el apoyo de John para sus ideas y las presenta al equipo como componentes indispensables del proyecto. Sobra decir que esto ha generado algunos problemas en el grupo. La experiencia de Mala es muy valiosa, pero Kim y Fred, quienes han trabajado intensamente en el proyecto, no quieren trabajar con ella. Además, un miembro del equipo no ha estado disponible recientemente porque ha tenido que brindar cuidado a uno de sus hijos. El compromiso con el proyecto y el ánimo del equipo han caído en picada. Sin embargo, haremos nuestro mejor esfuerzo para terminar el proyecto lo antes posible. Mala estará de vacaciones las próximas dos semanas, así que espero que algunos de nosotros podamos terminarlo en su ausencia.



ELEMENTO 7: MENSAJE DE CORREO DE VOZ

Hola, Michael. Habla Jim Bishop, de United Hospitals. Quería hablar con usted acerca del proyecto de aseguramiento de calidad en el que ustedes están trabajando para nosotros. Cuando José Martínez comenzó a hablar con nosotros, me impresionó su amabilidad y experiencia. Sin embargo, recientemente no ha logrado mucho y parece distante y tenso en las conversaciones. Hoy le pregunté acerca del calendario del proyecto y me pareció que estaba a la defensiva y no en total control de sus emociones. Estoy bastante preocupado por nuestro proyecto. Por favor, llámeme.



ELEMENTO 8: MENSAJE DE CORREO DE VOZ

Hola, Michael. Habla Armand. Quería hablar contigo acerca de algunos asuntos de la línea telefónica de servicios técnicos. He recibido algunas cartas de clientes de la línea telefónica que se han quejado de largos retrasos mientras esperan a que un técnico les conteste el teléfono; también nos reportan que se han encontrado con técnicos que no saben lo suficiente para resolver problemas y, en ocasiones, han recibido un trato grosero. Sobra decir que estoy bastante preocupado por estas quejas.

Creo que la calidad general del personal de la línea telefónica es muy buena, pero continuamos cortos de personal, aun con las nuevas contrataciones. Los técnicos nuevos parecen buenos, pero están trabajando en la línea de asistencia antes de haber terminado totalmente su capacitación. Antolina, nuestra mejor técnica, a menudo trae a su hijo al trabajo, lo cual se suma a la locura que hay aquí.

Creo que debes saber que tenemos mucho estrés. Hablaré contigo pronto.



ELEMENTO 9: MENSAJE DE CORREO DE VOZ

Hola, Chris. Habla Pat. Felicidades por tu ascenso. Definitivamente eligieron a la persona correcta. Son excelentes noticias, para mí también. Has sido un mentor fabuloso hasta ahora, así que espero aprender mucho de ti en tu nuevo puesto. ¿Qué te parece ir a comer la próxima semana?



ELEMENTO 10: MENSAJE DE CORREO DE VOZ

Chris, habla Bob Miller. Pensé que te gustaría saber que la broma de Joe durante nuestra reunión de planeación perturbó a algunas de las mujeres de mi grupo. Sinceramente, creo que están exagerando, en especial porque todos sabemos que éste es un buen lugar para trabajar, tanto para hombres como para mujeres. Llámame si quieres platicar sobre esto.



ELEMENTO 11: MENSAJE DE CORREO DE VOZ

Hola. Habla Lorraine Adams, del Westside Hospital. Leí en *Los Angeles Times* que usted ocupará el puesto de Michael Grant. No nos conocemos todavía, pero su división terminó recientemente dos grandes proyectos millonarios para Westside. Michael Grant y yo hablamos acerca de una pequeña conversión de una parte del software existente para que sea compatible con los nuevos sistemas. El proveedor original dijo que ellos harían el trabajo, pero se han estado retrasando, y necesito moverme rápidamente. ¿Podría ver si Harris Wilson, Chu Hung Woo y Elise Soto están disponibles para hacer este trabajo lo antes posible? Ellos participaron en el proyecto original y trabajan bien con nuestro personal.

Hmmm... (larga pausa), supongo que debo decirle que recibí una llamada de Michael ofreciendo hacer ese trabajo. Pero creo que debemos quedarnos con sss Software. Llámeme.



ELEMENTO 12: MENSAJE DE CORREO DE VOZ

Hola Chris, habla Roosevelt Moore. Soy miembro de tu personal técnico/profesional. Yo me reportaba ante Janice Ramos, pero ya que ella dejó la empresa, pensé en transmitirte mis preocupaciones directamente. Me gustaría concertar una cita para hablar contigo acerca de mis experiencias desde que regresé después de seis semanas de licencia por paternidad. Algunas de mis responsabilidades principales se las han asignado a otros. Parece que estoy fuera del ruedo y me pregunto si mi carrera está en riesgo. Además, me preocupa que no me apoyen o que no me consideren seriamente para la vacante que dejó la salida de Janice. Francamente, siento que me están fastidiando por haber tomado mi permiso. Me gustaría hablar contigo esta semana.



ELEMENTO 13: MENSAJE DE CORREO ELECTRÓNICO

PARA: Michael Grant
DE: José Martínez, personal técnico del grupo 1
FECHA: 12 de octubre

Me gustaría programar una reunión contigo lo antes posible. Sospecho que recibirás una llamada de John Bishop, de United Hospital, y quiero asegurarme de que escuches mi versión de la historia primero. He estado trabajando en un diseño personalizado de sistema para garantía de calidad utilizando una variación del producto J-3 que desarrollamos hace algunos años. Tenían una serie de requisitos especiales y algunas rarezas en sus sistemas de contabilidad, así que he tenido que trabajar jornadas sumamente largas; he trabajado mucho para cumplir

con sus exigencias, pero siguen cambiando las reglas fundamentales. Yo sigo pensando que solamente estoy trabajando en otro J-3, pero han estado interfiriendo con un diseño elegante que he desarrollado. Parece que no avanza nada en este proyecto. Hace un rato tuve una fuerte discusión con su contralor. Me pidió otro cambio mayor. He estado discutiendo en relación con su fecha límite y creo que este proyecto me está exigiendo demasiado. Luego, Jim Bishop me preguntó si el sistema ya estaba funcionando. Yo estaba alterado por la discusión con el contralor, así que le hice un comentario sarcástico. Me miró de manera extraña y solamente se retiró de la oficina.

Me gustaría hablar contigo acerca de esta situación lo antes posible.



ELEMENTO 14: MENSAJE DE CORREO ELECTRÓNICO

PARA: Chris Perillo
DE: John Small, director del grupo 6
FECHA: 15 de octubre

Bienvenido a bordo, Chris. Tengo muchas ganas de conocerte. Solamente quería comentarte algo acerca del sustituto de Janice Ramos. Un miembro de mi personal técnico, Mala Abendano, tiene la habilidad y el empuje para ser una excelente directora de grupo. La he animado a que solicite el puesto. Me daría gusto hablar contigo más de esto cuando te parezca conveniente.



ELEMENTO 15: MENSAJE DE CORREO ELECTRÓNICO

PARA: Chris Perillo
DE: Paula Sprague, asistente ejecutiva de Roger Steiner
FECHA: 15 de octubre

Roger me pidió que te informara acerca del gran contrato que obtuvimos en Tanzania. Eso significa que un equipo de cuatro directivos hará un breve viaje para determinar las necesidades actuales. Asignarán a su personal técnico las actividades de desarrollar aquí un sistema y software durante los próximos seis meses, y luego los directivos y quizás algunos miembros del equipo pasarán alrededor de 10 meses en Tanzania, para dirigir la implementación. Roger pensó que tal vez querías tener una reunión inicial con algunos de tus directivos para verificar su interés y disposición para realizar este tipo de actividad. Roger apreciaría un correo electrónico con tus ideas acerca de los asuntos a discutirse en esta reunión, consideraciones adicionales acerca de enviar personal a Tanzania y de cómo formarás un equipo eficaz para trabajar en este proyecto. El memorando del 15 de octubre que te envié te dará la información que necesitarás para comenzar a tomar estas decisiones.



ELEMENTO 16: MENSAJE DE CORREO ELECTRÓNICO

PARA: Chris Perillo
DE: Sharon Shapiro, vicepresidente de recursos humanos
FECHA: 15 de octubre

ASUNTO: Próxima reunión

Quiero ponerte al día acerca del efecto que tuvo la broma de carácter sexual de John Small en la reunión de planeación de la semana pasada. Varias empleadas han estado francamente disgustadas y se han reunido de manera informal para hablar de ello. Decidieron hacer una reunión con toda la gente preocupada por este tipo de comportamientos en toda la empresa. Pienso asistir, así que te mantendré informado.



ELEMENTO 17: MENSAJE DE CORREO ELECTRÓNICO

PARA: Todos los directivos de sss Software
 DE: Sharon Shapiro, vicepresidente de recursos humanos
 FECHA: 15 de octubre

ASUNTO: Ascensos y contrataciones externas

Ascensos y contrataciones externas de este año, actualizadas a la fecha (enero a septiembre)

Nivel	Raza					Género		Total
	Caucásico	Afro-	Asiático	Hispano	Nativo estadounidense	H	M	
		americano				(0%)	(0%)	
Contrataciones a nivel ejecutivo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0
Ascensos a nivel ejecutivo	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0

Nivel	Raza					Género		Total
	Caucásico	Afro-	Asiático	Hispano	Nativo estadounidense	H	M	
		americano				(67%)	(33%)	
Contrataciones nivel administrativo	2 (67%)	1 (33%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (67%)	1 (33%)	3
Ascensos a nivel administrativo	7 (88%)	0 (0%)	1 (12%)	0 (0%)	0 (0%)	7 (88%)	1 (12%)	8
Contrataciones a nivel técnico/profesional	10 (36%)	6 (21%)	10 (36%)	2 (7%)	0 (0%)	14 (50%)	14 (50%)	28
Ascensos a nivel técnico/profesional	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0
Contrataciones a nivel no administrativo	4 (20%)	10 (50%)	2 (10%)	4 (20%)	0 (0%)	6 (30%)	14 (70%)	20
Ascensos a nivel no administrativo	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND

Informe de clasificación de empleados (ico) de sss Software al 30 de junio

Nivel	Raza					Género		Total
	Caucásico	Afro-	Asiático	Hispano	Nativo estadounidense	H	M	
		americano						
Ejecutivo	11 (92%)	0 (0%)	1 (8%)	0 (0%)	0 (0%)	11 (92%)	1 (8%)	12
Administrativo	43 (90%)	2 (4%)	2 (4%)	1 (2%)	0 (0%)	38 (79%)	10 (21%)	48
Técnico/ profesional	58 (45%)	20 (15%)	37 (28%)	14 (11%)	1 (1%)	80 (62%)	50 (38%)	130
No administrativo	29 (48%)	22 (37%)	4 (7%)	4 (7%)	1 (2%)	12 (20%)	48 (80%)	60
Total	141 (56%)	44 (18%)	44 (18%)	19 (8%)	2 (1%)	141 (56%)	109 (44%)	250