



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO

M.Mon
658.402
G643
2011

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**“PROPUESTA DE MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA ESTATAL
CORREOS DE NICARAGUA”**

Tesina sometida a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Postgrado en **Dirección y Gestión de Empresas** para optar al grado de **Máster en Gestión Empresarial**

AUTORES:

- 1. Ing. Glenda Luz González Ruiz**
- 2. Ing. Anielka Carolina Rayo Meza**

TUTOR:

MBA. Xiomara Machado

Managua, 25 de Abril 2011

**PROPUESTA DE MANUAL DE
FUNCIONES DE LA EMPRESA
ESTATAL CORREOS DE
NICARAGUA.**

Dedicatoria

*A mis padres por ser guías incansables,
A mí amado esposo por su paciencia y comprensión,
A mi familia y amigos por su apoyo
A nuestros profesores por compartir sus conocimientos.*

Glenda González Ruiz

Dedicatoria

La presente tesis se la dedico.

A Dios que puso los medios necesarios para entrar a la Maestría, me dio la fortaleza espiritual y física para poder llevarla a fin.

A mis padres por estar a mi lado apoyándome y aconsejándome siempre y darme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.

A mis hermanos que gracias a su apoyo y confianza me ayudan a cumplir mis objetivos como persona y profesional.

A todos los catedráticos que impartieron la Maestría y nos transmitieron sus conocimientos ayudándonos en nuestro crecimiento profesional.

A mi asesora Xiomara Machado por su acompañamiento en esta trayectoria de Aprendizaje y conocimientos invaluable que nos brindo para llevar a cabo esta investigación, y sobre todo su gran paciencia para esperar a que este trabajo pudiera llegar a su fin.

A la Empresa Estatal Correos de Nicaragua por habernos permitido realizar dicho trabajo en la institución y por proporcionarnos de valiosa información para realizar nuestro trabajo de tesis.

Y una especial dedicatoria a mi compañera de tesis y amiga incondicional Glenda González por su gran calidad humana apoyo incondicional, amor, alegría y ánimo contagioso, que no me dejaron desfallecer para así poder llevar a cabo la culminación de este proyecto.

Anielka Rayo Meza

AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro agradecimiento:

Al Presidente Ejecutivo de TELCOR, Lic. Orlando Castillo, por darnos la oportunidad de realizar este trabajo en la Empresa Estatal Correos de Nicaragua.

Al equipo de Recursos Humanos de la Empresa, Lic. Mario Hernandez y Lic. Elsa Martínez, de la Dirección Planificación, Lic. Mario Aleman, por su disposición y coordinación con todas las áreas para realizar las distintas reuniones.

Ing. Eisner Blandino por sus valiosas sugerencias y acertados aportes durante el desarrollo de este trabajo.

A nuestra tutora, Ing. Xiomara Machado por brindarnos la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia en un marco de confianza, respecto y amistad, fundamentales para la culminación de este trabajo.

INDÍCE DE CONTENIDO

I. Marco General.....	10
1.1 Introducción	11
1.2 Objetivos.....	13
1.2.1 Objetivo General.....	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 Marco Conceptual.....	14
1.4 Aspectos Metodológicos.....	22
1.4.1 Tipo de Estudio.....	22
1.4.2 Fuentes y Técnicas para la recolección de la Información.....	22
1.4.2.1 Fuentes secundarias.....	22
1.4.2.2 Fuentes primarias.....	23
1.4.2.3 Técnicas para recolectar la información.....	24
II. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA CORREOS DE NICARAGUA CON RESPECTO A LOS CARGOS.....	26
2.1 Marco Jurídico y Legal.....	27
2.1.1 Observaciones a la aplicación del Marco Jurídico.....	27
2.2 Análisis de la Estructura Organizacional.....	32
2.2.1 Análisis del Organigrama Actual.....	32
2.2.1.1 Primera Propuesta: Creando una Vicegerencia.....	34
2.2.1.2 Segunda Propuesta: Creando gerencias de forma funcional.....	36
2.3 Análisis de Cargos.....	38
2.4 Análisis de los Cuestionarios.....	58
2.4.1 Resultados Obtenidos en los Cuestionarios.....	58
2.5 Análisis de los Grupos Foco y Entrevistas.....	63
2.5.1 Resultados Obtenidos en los Grupos Foco.....	63
2.5.2 Resultado Obtenidos en las Entrevistas.....	65
III. PROPUESTA DE CARGOS DEL MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA CORREOS DE NICARAGUA.....	68

3.1 Estructura Orgánica.....	69
3.2 Organigrama.....	70
3.2.1 Descripción General.....	70
3.2.2 .Descripción General por área definida en el Organigrama.....	72
3.3 Propuesta de Cargos.....	75
3.4 Propuesta de Manual de Funciones de la Empresa estatal Correos de Nicaragua.....	80
IV CONCLUSIONES.....	81
V RECOMENDACIONES.....	84
VI BIBLIOGRAFIA.....	86
VII ANEXOS.....	88

INDÍCE DE TABLA

Tabla No. 1 Comparación de Cargos.....	41
Tabla No. 2 Número de Grupos Focus.....	63
Tabla No. 3 Entrevistas Realizadas.....	65
Tabla No. 4 Propuesta de Cargos.....	76
Tabla No. 5 Cargo de Director.....	76
Tabla No. 6 Cargo de Jefe de Departamento.....	77
Tabla No. 7 Cargo de Jefe de Sección.....	78
Tabla No. 8 Cargo de Jefe de Unidad.....	78
Tabla No. 9 Cargo de Responsable de Oficina.....	78
Tabla No. 10 Cargo de Especialista.....	79
Tabla No. 11 Cargo de Analista.....	79

INDÍCE DE GRAFICOS

Grafico 1. Estructura Orgánica Propuesta, creando una Vicegerencia...34	34
Grafico 2. Estructura Orgánica Propuesta 1, con todos los niveles.....35	35
Grafico 3. Estructura Orgánica Propuesta 2.....36	36
Grafico 4. Estructura Orgánica Propuesta 2, con todas los niveles.....37	37
Grafico 5. Análisis de Encuesta – Tipo de Cargo.58	58
Grafico 6. Identificación del Cargo59	59
Grafico 7. Personal dividido por sexo.....59	59
Grafico 8. Nivel Académico.....60	60
Grafico 9. Rango de Edades61	61
Grafico 10. Antigüedad en la empresa.....61	61
Grafico11. Conocimiento de las funciones por cargo.....62	62
Grafico 12. Personal que no conoce sus funciones.....63	63
Gráfico 13. Resultado de las Entrevistas a los Gerentes y Directores...66	66
Gráfico 14. Resultado de las Entrevistas a los Jefes de Departamento.67	67
Gráfico 15. Resultado de las Entrevistas a los Jefes de Sección.....67	67
Gráfico 16. Organigrama de la Empresa Estatal Correos de Nicaragua71	71

INDÍCE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionarios para el Análisis de los Cargos.....	90
Anexo 2: Selección de los Grupos Foco.....	94
Anexo 3: Calendarios de Reuniones para los Grupos Focus.....	94
Anexo 4: Guía de preguntas para Grupos Focus.....	95
Anexo 5: Guía de preguntas para la Entrevista.....	95
Anexo 6: Capítulo I, Título IX, De los Servicios Postales, disposiciones Generales, Ley No. 200, Ley General de Telecomunicaciones y Servicios Postales.....	96
Anexo 7: Normas de Control Interno (NTCI), apéndice I, Inciso I y II.....	97
Anexo 8: Ley No.621, Ley de Acceso a la información, Capítulo I.....	104
Anexo 9. Estructura Orgánica de la Empresa Correos de Nicaragua, del año 2006.....	107
Anexo 10: Acuerdo Presidencial 12-2007.....	108
Anexo 11: Estructura Orgánica de la Empresa Correos de Nicaragua, del Año 2009.....	109
Anexo 12: Estructura Orgánica de la Empresa Correos de Nicaragua, del Año 2010.....	110
Anexo 13: Acuerdo Presidencial 51-2007.....	111
Anexo 14: Estructura Orgánica propuesta por la Comisión.....	112
Anexo 15: Lista de cargos vigentes.....	113
Anexo 16: Lista de cargos por ubicación según el área de Nomina.....	114
Anexo 17: Ayudas Memorias de los Grupos Focos.....	124
Anexo 18: Propuesta de Manual de Funciones de la Empresa Estatal Correos de Nicaragua	

RESUMEN EJECUTIVO

En Nicaragua el correo dio sus inicios cerca de 1850 con la introducción del telégrafo, el ferrocarril, el cable submarino y el teléfono. En la actualidad la industria postal ha tenido una gran expansión tanto en la demanda como la oferta de nuevos servicios, hecho demostrado con la agresiva competencia que ha entrado a participar en el mercado postal que ocupa importantes nichos de mercado.

En Nicaragua el servicio postal fue liberalizado desde 1995 en base a la Ley N.200, otorgándole a la Empresa estatal Correos de Nicaragua, en su carácter de administrador postal del estado, prestar el Servicio Postal Universal en todo el territorio nacional.

Actualmente la Empresa está en un proceso de revisión tanto de su estructura orgánica, como de sus instrumentos normativos y administrativos, principalmente sus manuales que datan de más de 10 años, en este sentido para dar una respuesta a esta necesidad y a la vez cumplir con los requisitos para optar al título de la Maestría en Gestión Empresarial, se elaboró la propuesta del Manual de Funciones de la empresa que se presenta en este documento, a fin de establecer las funciones, responsabilidades, relaciones jerárquicas y requisitos de los cargos, que permita al personal de esta empresa funcionar de manera coordinada, con la capacidad de satisfacer las necesidades del ciudadano nicaragüense en materia servicios postales.

CAPÍTULO I. MARCO GENERAL

I. MARCO GENERAL

1.1 Introducción

La empresa Estatal Correos de Nicaragua, es una Empresa Pública del Estado, constituida en el año 1993 como una operadora del servicio postal nacional e internacional, por la Ley N0.200, Ley General de Telecomunicaciones y Servicios Postales. Esta empresa tiene una red de cobertura de 206 sucursales para garantizar presencia en todo el territorio nacional. En el ámbito organizacional Correos de Nicaragua está dirigido por una Junta Directiva y administrada por un Gerente General, teniendo a su cargo 9 Direcciones y 3 Unidades de apoyo, sus oficinas principales están ubicadas en el antiguo palacio de las comunicaciones “Edificio Jorge Navarro”.

Actualmente la Empresa Estatal Correos de Nicaragua cuenta con seiscientos noventa y siete (697) colaboradores, distribuidos entre la oficina central, centros de distribución y tiendas postales ubicados en todo el territorio nacional, con la misión de diversificar, ampliar y modernizar la gama de productos y servicios inherentes a la actividad postal y la visión de ser a mediano plazo una empresa estatal moderna, ágil, dinámica y líder del mercado nacional.

Con las constantes transformaciones que ha sufrido la empresa Estatal Correos de Nicaragua en los últimos dieciséis (16) años en cuanto a su estructura organizativa (Organigrama) y las constantes variaciones en los cargos por parte de los directores en turno, así como el desarrollo del sector postal, la empresa estatal tiene grandes retos que la obligan a revisar sus sistemas administrativos, operativos, así como sus instrumentos técnicos-administrativos; en este caso específico el manual de funciones que data de 1999, ya que esto influye significativamente en el rendimiento y calidad de servicio que ofrece Correos de Nicaragua a sus clientes.

Por lo que en este documento presentamos una propuesta del Manual de Funciones para la Empresa Estatal Correos de Nicaragua, la cual incluye la descripción de cargos y las relaciones de jerarquías entre las distintas áreas, tomando como referencia el Organigrama y la situación actual de la Empresa Estatal Correos de Nicaragua.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

- Elaborar el Manual de Funciones de la empresa Estatal Correos de Nicaragua, a fin de establecer las funciones, responsabilidades, relaciones jerárquicas y requisitos de los cargos, que permita al personal de esta empresa funcionar de manera coordinada, con la capacidad de satisfacer las necesidades del ciudadano nicaragüense en servicios postales.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual, con respecto a las funciones de los cargos actuales, tomando como referencia el organigrama, manual de funciones y planilla de cargos vigentes.
- Identificar las funciones que ejercen los colaboradores por cargo, de la empresa Estatal Correos de Nicaragua.
- Analizar el marco legal que influye en el Manual de funciones de la empresa Estatal Correos de Nicaragua.
- Elaborar la ficha de cargos de la empresa estatal Correos de Nicaragua la que contendrá las funciones de los cargos, los requisitos de los colaboradores para el desempeño de las funciones asociadas y las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.

1.3 Marco Conceptual

El Manual de Funciones como parte de los instrumentos técnicos-administrativos de una organización permite que los diferentes niveles jerárquicos tengan un conocimiento integral de la organización y las funciones generales de cada cargo, contribuyendo de esta manera a mejorar los canales de comunicación y coordinación; así como determinar las funciones específicas, responsabilidades y el perfil requerido de cada uno de los cargos asignados a las diferentes Divisiones y Departamentos dentro de la estructura orgánica de la Institución

Pero de manera más formal podemos definir al Manual de Funciones como *“un documento de la dimensión formal de la estructura organizativa, en la que se definen las funciones, dependencias y relaciones de los cargos directivos, completando de esta forma la información suministrada por el organigrama. Siendo su objetivo principal el de delimitar y estructurar los niveles jerárquicos de la organización, proporcionando una guía práctica al personal, para informarle acerca de la naturaleza de su trabajo y de su situación a fin de conseguir la mayor eficacia posible en su funcionamiento. Su realización permite detectar posibles disfunciones, causas de descoordinación o duplicidad de competencias, auténticos focos de conflictos potenciales de la organización e incluso lagunas en la realización de determinada función o actividad.”*¹

Por lo antes mencionado el propósito fundamental de la elaboración de este manual de funciones para la Empresa Estatal Correos de Nicaragua es el de instruir a los miembros las funciones de sus cargos, las relaciones de autoridad, responsabilidad y departamentos dentro de la organización procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, lentitud y complicación innecesarias en las tramitaciones, mala o deficiente atención al público, desconocimiento de los

¹Alfonso Carlos Morales Gutiérrez, Análisis de las Organizaciones: Fundamentos, Diseño y Aplicaciones. Publicaciones ETEA. Córdoba, España. Segunda Edición, año 1997. Página 51.

procedimientos administrativos, entre otros, con el objetivo de mejorar el desempeño y la gestión de las diferentes unidades administrativas de la organización.

Es importante señalar que la primera parte del trabajo será realizar un diagnóstico de la situación actual, con respecto a las funciones de los cargos actuales, pero no necesariamente del personal que lo desempeña; sin embargo, el resultado de este trabajo traerá beneficios tanto a la institución como a todo el personal que labora en él, entre los que podemos destacar:

Para los jefes:

- Mejora su conocimiento sobre el flujo de trabajo de su unidad.
- Permite realizar una mejor selección del personal.
- Efectuar una evaluación objetiva de sus subalternos.

Para los empleados:

- Permite conocer y comprender mejor los deberes del cargo.
- Puede ser utilizado como una guía de autodesarrollo.

Como se dijo anteriormente los Manuales de funciones contienen: la descripción del cargo, los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad del mismo. Así mismo se puede incluir el propósito del cargo, las competencias que se requiere para el cargo, las relaciones jerárquicas con las otras áreas de la organización, es por este motivo que el Manual de funciones, para los jefes pero principalmente para Recursos Humanos son elementos valiosos ya que les ayuda en²:

“En el reclutamiento, selección y promoción: El análisis del cargo proporciona información sobre los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del cargo, es la información de la especificación del

² Ricardo A. Varela. Editorial PEARSON Prentice Hall, *Administración de la compensación Sueldos, salarios y prestaciones*, Primera Edición 2006. Páginas 74- 76.

cargo, es la base sobre la que se decide qué tipo de personas se recluta y contratan.

En el establecimiento de un sistema de compensación (salarios, prestaciones e incentivos): Esto se debe a que la compensación está vinculada generalmente con la capacidad requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros, dos de ellos son factores que se identifican por medio del análisis de cargos. En este caso la empresa Estatal Correos de Nicaragua clasifica los cargos por categorías y el análisis del mismo ofrece datos para determinar el valor relativo de cada posición para que pueda ser clasificada.

En detectar áreas de oportunidad para el perfeccionamiento de las competencias de los colaboradores: la información del análisis del cargo le puede servir al departamento de Recursos Humanos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo, ya que el análisis y las descripciones del cargo muestran como resultantes el tipo de habilidades y por tanto la capacitación que se requieren en el cargo.

Y en la realización de tareas de evaluación y fiscalización: la evaluación de desempeño consiste en comparar el desempeño real de cada empleado con del rendimiento deseado. Con frecuencia es mediante el análisis de cargo que los jefes y el departamento de Recursos Humanos determinara los criterios que se deben alcanzar y las partidas específicas a realizar.”

Según Idalberto Chiavenato autor del libro Gestión del Talento Humano define a los cargos como *“una unidad de la organización y consta de un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás cargos.”* Otra definición que encontramos por el mismo autor es *“que el cargo es la composición de todas las actividades desempeñadas por una persona,*

englobadas en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama.”³

A medida que se crean o se actualizan las unidades administrativas en cualquier organización se debe de realizar el diseño, descripción y análisis de los cargos antes que estos sean ocupados.

Por lo que para la elaboración del Manual de Funciones de esta Empresa Estatal, se revisará y analizará el organigrama, el manual de funciones anterior y el marco legal vigente.

Para el diseño de los cargos se deben de definir cuatro (4) condiciones básicas⁴:

- *“Establecer el conjunto de tareas y atribuciones que el ocupante del cargo deberá desempeñar (contenido del cargo)*
- *Determinar cómo debe ser desempeñado ese conjunto de tareas y atribuciones (métodos y procesos de trabajo)*
- *Definir a quien deberá informar al ocupante del cargo (responsabilidad), es decir quién es su superior inmediato.*
- *Precisar a quien deberá supervisar o dirigir el ocupante del cargo (autoridad), es decir quiénes son sus subordinados”.*

El concepto de cargo se basa en algunas nociones fundamentales, como son las tareas que están definidas como un *“conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo, en general hace referencia a cargos simples y rutinarios como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros”*. En cambio las atribuciones no son más que un *“conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo, se refiere a cargos que incluyen*

³ Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill, primera edición, año 2002, página 165

⁴ Idalberto Chiavenato, *Administración de los Recursos Humanos*, Segunda Edición, Mc Graw Hill, página 224.

actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios”⁵.

El conjunto de tareas o atribuciones que realiza el ocupante de un cargo constituye la función del cargo, es decir al conjunto de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos de la Empresa, de cuyo ejercicio generalmente es responsable una unidad administrativa.

Una vez que se diseña o rediseña los cargos se procede a la descripción del mismo, entendiéndose esto como *“un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo; define que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace, donde lo hace y porque lo hace.”*⁶ Antes de contratar a la persona para que ocupe determinado cargo en una unidad administrativa los interesados, jefe inmediato y Recursos Humanos de la Empresa u Organización analizan el cargo, es decir *“detallar que exige el cargo en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada. Dicho análisis se realiza a partir de la descripción del cargo, funciona como un análisis comparativo de las exigencias que el cargo impone a la persona que lo ocupa, desde el punto de vista intelectual, físico, de responsabilidades y de condiciones de trabajo.”*⁷

En la descripción de los cargos tenemos que tener en cuenta la misión, visión y objetivo del cargo. La misión *“es la razón de ser de la unidad administrativa que explica su existencia. También es considerada una declaración de alto nivel que describe su propósito fundamental. La misión ubica la identidad de la unidad y la dirección requerida; determina de manera sintética y clara su quehacer sustantivo y estratégico, así como el fin para el que fue creada”*. La visión *“representa el escenario altamente deseado por el Organismo y que se quiera alcanzar en un*

⁵ Idalberto Chiavenato, *Administración de los Recursos Humanos*, Segunda Edición, Mc Graw Hill, página 237-238.

⁶ Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill, página 183.

⁷ Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill, páginas 184-185.

periodo determinado para la unidad. La visión permite establecer el alcance de los esfuerzos por realizar, de manera amplia y detallada para que sea lo suficientemente entendible: debe ser positiva y alentadora para que invite al desafío y la superación”. Y el Objetivo “es saber el fin ó propósito para el cual se creó el área; es decir, el qué y el para qué se realizan las funciones”⁸.

Así mismo dentro de manual de funciones se agrega un pequeño organigrama para cada perfil de cargo, el cual incluye el cargo inmediato superior, similares jerárquicos y los cargos subordinados, remarcando aquel que se describe.

En la empresa Correos de Nicaragua el Manual de Funciones se diseñó en el año 1999, según estructura organizativa vigente para esa fecha. Dicho manual ha sido actualizado para ciertos cargos, pero no de la mayoría y las actualizaciones tienen fecha del 2001, 2002 y algunos del 2008.

Para la elaboración del nuevo Manual de Funciones de Correos de Nicaragua, según estructura organizativa vigente, utilizaremos diversos métodos de recolección de información para poder realizar una descripción de los cargos de acuerdo a las necesidades actuales de esta empresa estatal, entre las técnicas a emplear podemos mencionar:

Focus Group: “Es una herramienta que permite realizar un grupo foco mediante una entrevista guiada en la que un moderador guía la charla de los participantes, generalmente entre 5 y 12 personas, a través de un tema en particular”⁹.

Con los Focus Group se pretende obtener información acerca de los usuarios, productos, conceptos, prototipos, tareas en general, estrategias y el entorno. Los Focus Group también se pueden usar para consensuar temas específicos.

⁸Manuales, <http://www.correosdemexico.gob.mx/searchcenter/Paginas/default.aspx?k=manuales>

⁹Grupo focal, <http://es.wikipedia.org/w/index.php?oldid=30420224> y Focus Group, <http://es.usabilitybok.org/methods/p866?section=basic-description>

Los resultados e informes que se incluyen en un Focus Group pueden ser:

- Notas y transcripciones de las sesiones.
- Video o cintas de audio de las sesiones.
- Un informe que describe el propósito del estudio, una descripción de los procedimientos, un resumen de los hallazgos, y probablemente más importante, los temas significativos que aparezcan durante y entre la realización de las sesiones de Focus Group.

Ventajas de la Técnica de Focus Group:

- Puedes obtener retroalimentación sobre lo que hace la gente en un largo período de tiempo.
- Los Focus Group realizados en etapas tempranas de un proyecto puede proporcionar ideas y preguntas a partir de la interacción entre los diferentes participantes o interesados.

Los Focus Group son relativamente económicos (asumiendo que los participantes sean de la misma área geográfica) y pueden ser reunidos rápidamente. Previo a la realización del Focus Group se aplicará un cuestionario a los colaboradores y luego se validaran los datos obtenidos mediante una entrevista con los directores.

Cuestionario con los colaboradores¹⁰: *“este instrumento está destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio, siendo aplicado a los colaboradores que laboran en las diferentes áreas de la empresa”*. Esto nos permitirá obtener información de forma rápida, nos dará una visión más amplia de los hechos sin afectar las actividades de los colaboradores.

¹⁰ F.H de Canales, E.L Alvarado, E.B Pineda, *Metodología de la Investigación: Manual para el Desarrollo de Personal de Salud*, edición 1989. Organización panamericana de la Salud, pagina 165.

Entrevista con los Directores de Áreas¹¹: “*Es un método eficaz y flexible que permite la interacción y la obtención de información de manera verbal*”. Este instrumento será aplicado únicamente a los Directores de áreas para verificar, ampliar y analizar la información recabada.

Con la elaboración del Manual de Funciones Correos de Nicaragua podrá ser más eficiente, productiva y competitiva en el trabajo, estas tres palabras son motivos de preocupación para cualquier empresa que desee ser rentable en el mercado al que está dirigido. Es por ello que la especialización, la división del trabajo, la capacitación y el desarrollo de los recursos se buscan acuciosamente. Sin embargo creemos que para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con la descripción de los cargos ya que estos permiten identificar las tareas, conocer el contenido de la delegación de funciones, definir deberes, responsabilidades y las relaciones entre los empleados.

Teniendo bien definido esta etapa se podrán realizar otros estudios que ayudarán en la administración de los recursos humanos y a la consolidación de la empresa estatal Correos de Nicaragua, en el mercado de los servicios postales, entre los que podemos mencionar: reclutamiento y selección de personas, a la identificación de las necesidades de entrenamiento, la elaboración de programas de entrenamiento o plan de capacitación, la planeación de la fuerza laboral, establecimiento de los criterios de salarios, la evaluación de desempeño, entre otros.

¹¹ Idalberto Chiavenato, *Administración de los Recursos Humanos*, Segunda Edición, Mc Graw Hill, página 247

1.4 Aspectos Metodológicos

1.4.1 Tipo de Estudio

El presente estudio es de carácter descriptivo: que nos permitirá establecer con claridad mediante métodos analíticos las funciones y tareas realizadas por los colaboradores de la empresa en concordancia al cargo en el que se desempeñan. En este tipo de estudio se trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta del objeto de estudio.

1.4.2 Fuentes y Técnica para recolección de la información

1.4.2.1 Fuentes secundarias

Se realizará una revisión y análisis documental de la información actual existente en la empresa en el cual se sustenta este documento, entre los que mencionamos:

- Organigrama vigente de la empresa estatal Correo de Nicaragua.
- Manual de funciones vigente desde 1999.
- Planilla de cargo de la empresa estatal Correos de Nicaragua.
- Lista de Cargos de la empresa.
- Pagina web de la empresa: www.correos.gob.ni
- Marco Legal
- Normas de Control Interno

1.4.2.2 Fuentes primarias

Las fuentes primarias están conformadas por los Directores de área, Jefes de sección y funcionarios de la empresa estatal Correos de Nicaragua.

Etapa I: En la primera etapa se aplicó un cuestionario¹² con el objeto de recabar información de las funciones realizadas por los colaboradores en cada cargo, este cuestionario se aplicó a 149 funcionarios de la empresa; este cuestionario incluye: la identificación del cargo, identificación de quien responde, descripción sumaria del cargo, la lista de las funciones principales y secundarias, responsabilidades, áreas de relación y requisitos del cargo.

Etapa II: En esta etapa se aplicó la metodología de grupos focos en aquellos cargos que tenían más de 10 personas, en total se realizaron 12 grupos focos. Esta herramienta nos permitió conocer a profundidad el trabajo realizado en cada cargo y obtener información detallada acerca de las funciones, áreas de relación y datos necesarios para los requisitos que se debe cumplir en cada cargo.

Para ello se siguió el siguiente procedimiento: Primero se seleccionó y conformó los diferentes grupos focos¹³. Segundo se elaboró un calendario¹⁴ de reuniones y la guía¹⁵ con las preguntas de discusión. Tercero al realizarse cada grupo foco, se presentaba el trabajo que se está realizando y se hacían las diferentes preguntas dando oportunidad para que cada integrante diera su aporte y explicará las funciones que realizaba a diario.

Una vez finalizada esta parte, se procedió a realizar entrevista¹⁶ con los directores y jefes de áreas, esto con el objeto de conocer con más detalle las funciones que

¹² Ver Anexo 1: Cuestionarios para el Análisis de los Cargos.

¹³ Ver Anexo 2: Selección de los Grupos Foco.

¹⁴ Ver Anexo 3: Calendarios de Reunión para los Grupos Focus.

¹⁵ Ver Anexo 4: Guía de preguntas para Grupos Focus.

¹⁶ Ver Anexo 5: Guía de preguntas para la Entrevista.

ellos ejecutan y el trabajo de forma general de cada dirección, en total se realizó 19 entrevistas.

Etapa III: Una vez finalizada la segunda etapa, se procederá a la elaboración de la propuesta del manual de funciones, siguiendo los pasos que se detallan a continuación:

1. Se analizará la información obtenida de los cuestionarios aplicados al personal, los grupos foco y las entrevistas a los Directores.
2. Se trabajara con la estructura orgánica actual de la empresa para que los cargos estén en concordancia con los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
3. Se documentará la descripción de cargos y se elaborará el manual de funciones, el cual será presentado y discutido con las autoridades de la empresa.
4. Posteriormente se incluirá las recomendaciones y observaciones de las autoridades de la empresa Correos para presentar la propuesta de Manual de Funciones.

1.4.2.3 Técnicas para recolectar la información

- Focus Group o Grupo Foco: Esta herramienta nos permitió obtener información acerca de las funciones realizadas por los colaboradores de la empresa, en total participaron 82 funcionarios, para un total de 12 grupos focos realizados.
- Cuestionarios: Estas se aplicaron a 149 funcionarios de la empresa para conocer principalmente las funciones que realizan en sus cargos.

-
- Entrevistas: Estas se aplicaron a 19 directores y jefes de áreas de la empresa para conocer principalmente las funciones que realizan en sus cargos y de forma general como trabaja su área.

CAPITULO II. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA CORREOS DE NICARAGUA CON RESPECTO A LOS CARGOS.

II. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA CORREOS DE NICARAGUA CON RESPECTO A LOS CARGOS.

2.1 Marco Jurídico y Legal

El marco jurídico y legal de la empresa estatal Correos de Nicaragua está constituido por:

- Acta de constitución de la empresa¹⁷, reglamento interno, libros contables, estados financieros, registros, entre otros.
- Misión de la Empresa
- Visión de la Empresa
- Las leyes que le son aplicables (Ley 200, 681, 618, 438, 621, 323, 185 y sus reformas y Normas de Control Interno de la Contraloría General de la Republica)

2.1.1 Observaciones a la aplicación del Marco Jurídico

La empresa Estatal Correos de Nicaragua, es una Empresa Pública cuyo propietario es el Estado de Nicaragua, organizada como persona jurídica de derecho privado, bajo la forma comercial de sociedad anónima, según lo establecido en su acta de constitución.

Actualmente la empresa cuenta con la declaración de su misión y visión, la cual puede ser encontrada en su página WEB¹⁸.

La misión de la empresa está definida según lo establecido por ministerio de Ley No. 200, Ley General de Telecomunicaciones y Servicios Postales¹⁹, en su

¹⁷ Por disposiciones de la empresa, no se tuvo acceso a este documento, por lo que no se encuentra en anexo.

¹⁸ Misión y Visión de Correos:

http://www.correos.gob.ni/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=109

¹⁹ Ver Anexo 6: Capítulo I, Título IX, De los Servicios Postales, Ley No. 200, Ley General de Telecomunicaciones y Servicios Postales.

artículo 105, que textualmente dice *Prestar el Servicio Postal Universal en todo el territorio nacional y dar cumplimiento a los acuerdos y convenios postales internacionales.*

Como parte del Diagnóstico se revisó la misión y visión para ver si las mismas están en concordancia con lo antes señalado, encontrándose que aunque de forma general contenía lo descrito en la Ley, su misión y visión son demasiadas amplias, poco entendibles, agregando demasiados elementos que no permiten mostrar con claridad lo es la empresa y como se proyecta hacia el futuro.

Misión:

Misión Actual:

Ser la empresa pública con la más amplia, confiable y eficiente Red nacional de distribución del servicio postal universal y otros servicios postales, fundamentada en el profundo compromiso de cada uno de sus integrantes hacia la obtención de la excelencia en todas las acciones asumidas, de manera tal que mantenga la competitividad del servicio y la calidad del producto ofrecido, en un ambiente de valores éticos, sociales, de integridad y confiabilidad, que satisfaga e integre a las personas y empresas entre sí con el mundo, aportando al desarrollo de Nicaragua, además de ello cumplir con el mandato constitucional al derecho de comunicación establecido en el Arto. 105 a través de la comunicación postal física o electrónica, el transporte, distribución y entrega de los envíos postales bajo las políticas del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional.

Propuesta de Misión:

Correos de Nicaragua es una empresa pública con la más amplia, confiable y eficiente Red nacional de distribución del servicio postal universal y otros servicios postales, fundamentada en el compromiso de cada uno de sus integrantes para la obtención de la excelencia y calidad del servicio postal, en un ambiente de valores

éticos, sociales, de integridad y confiabilidad, aportando al desarrollo de Nicaragua, bajo las políticas del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional.

Visión:

Visión Actual:

Constituirse en la empresa pública líder del servicio postal universal y otros servicios postales en Nicaragua, con la más amplia cobertura a nivel nacional, siendo en el mediano plazo una empresa pública ágil, moderna y dinámica, constituyéndose en proveedores de servicios integrales para nuestros clientes y con trabajadores altamente motivados, comprometidos y dispuestos. Ser reconocidos como un correo de clase mundial por sus clientes, trabajadores y otros correos del mundo.

Propuesta de Visión:

Constituirse en una empresa pública ágil, moderna y dinámica, líder del servicio postal universal y otros servicios postales en Nicaragua, con la más amplia cobertura a nivel nacional, estableciéndonos en el mediano plazo como proveedores de servicios integrales para los ciudadanos, así como los clientes internacionales, garantizándolo con un talento humano identificado, comprometido y motivado.

2.1.2 Análisis del Marco Legal

Por ser una empresa pública del estado, Correos de Nicaragua está regida por las leyes y normativas del estado, que le son aplicables y que definen el que hacer de la empresa y sus funciones, en este caso las leyes y normativas del estado influyen sobre como la empresa define las funciones de las áreas que la constituyen y la de sus colaboradores. Por lo que al elaborar esta propuesta de Manual de Funciones se tomó en cuenta las siguientes normativas:

Ley No 200 “Ley General de Telecomunicaciones y Servicios Postales”, que establece en su artículo 105, que Correos es el administrador postal del estado, por tal razón le da la misión de “Prestar el Servicio Postal Universal en todo el territorio nacional y dar cumplimiento a los acuerdos y convenios postales internacionales”.

A partir de esta misión le define funciones específicas en el Título IX, Capítulo II y III de la Ley, que la empresa debe cumplir a cabalidad, por tal razón la Empresa ha creado las instancias que cumplan estas funciones, con un personal que tenga las competencias necesarias, los que deben estar contenidas en el Manual de Funciones de la Empresa.

De igual manera para la propuesta del Manual de Funciones se tomó en cuenta la Norma de Control Interno²⁰ (NTCI) emitida por la Contraloría General de la República y publicada en La Gaceta No. 236, en donde se establece la responsabilidad a las máximas autoridades de mantener actualizado los instrumentos administrativos de la empresa, así como contar con una estructura organizacional que este en concordancia con su misión y visión.

En cuanto a la definición de las funciones las NTCI establece, que como mínimo la empresa debe contar con la clasificación de cargos con los respectivos requisitos mínimos para su desempeño, así como la descripción de las funciones para cada cargo existente, el perfil de conocimientos y experiencia que debe reunir cada cargo, que le permitan identificar claramente las responsabilidades de cada Servidor Público.

Así mismo en la definición de cargos del Manual de funciones debe observarse la Ley 621: “Ley de Acceso a la Información Pública”²¹, ya que esta Ley establece la obligación de “Normar, garantizar y promover el ejercicio del derecho de acceso a

²⁰ Ver anexo 7: Normas de Control Interno (NTCI), Apéndice I, Inciso I y II, <http://www.cgr.gob.ni>

²¹ Ver anexo 8: Ley No.621, Ley de Acceso a la Información, Capítulo I.

la información pública existente en los documentos, archivos y bases de datos de las entidades o instituciones públicas, las sociedades mixtas y las subvencionadas por el Estado”, en este sentido se creó dentro de la estructura organizacional de la Empresa una oficina y los cargos para el personal que estará cumpliendo con estas funciones.

Todas estas normativas deben cumplirse ya que la empresa Correos de Nicaragua, por ser una empresa pública, le es aplicable la Ley No.681, que faculta a la Contraloría General de la República, para efectuar auditorias y hacer cumplir mediante la supervisión todas estas normativas.

Otra ley que la Empresa Estatal Correos de Nicaragua debe de cumplir es la Ley 618, Ley General de Higiene y Seguridad del Trabajo, aprobada el 19 de Abril del 2007 y publicada en la Gaceta No. 133. Esta Ley, su Reglamento y las Normativas son de aplicación obligatoria a todas las personas naturales o jurídicas, nacionales y extranjeras que se encuentran establecidas o se establezcan en Nicaragua, en las que se realicen labores industriales, agrícolas, comerciales, de construcción, de servicio público y privado o de cualquier otra naturaleza.

El objetivo de la Ley 618, Ley General de higiene y la seguridad del trabajo es la de ofrecer un ambiente de trabajo sano y seguro a los trabajadores, a través de la elaboración de planes estratégicos y programas específicos de promoción, educación y prevención.

Para dar cumplimiento a esta Ley, se está proponiendo en la nueva estructura organizacional de la Empresa Estatal Correos de Nicaragua, una oficina a cargo de Recursos Humanos como responsable de hacer cumplir con cada una de las disposiciones de la misma. La cantidad de personal en dicha oficina tendrá como mínimo 4 colaboradores por encontrarse en el rango de 501 a 1000 colaboradores, en concordancia con lo establecido en esta Ley, se determina de acuerdo al tamaño y complejidad de la empresa.

2.2 Análisis de la Estructura Organizacional.

2.2.1 Análisis del Organigrama Actual

Según la escritura de constitución de la empresa estatal Correos de Nicaragua en el año 2006 tenía una estructura orgánica²² donde la máxima autoridad es la Junta Directiva y toda la administración y operación de la empresa está bajo la autoridad del Gerente General, el que tenía a su cargo 13 gerencias, 5 divisiones y 2 unidades, con una estructura organizacional orientada a mercados, donde las áreas y cargos estaban agrupadas teniendo en cuenta la ubicación geográfica en la que desarrollan sus funciones, este organigrama se mantuvo vigente hasta el año 2007, cuando mediante el Acuerdo Presidencial²³ No. 12-2007 se cambia la estructura orgánica²⁴ y se nombra a un Presidente Ejecutivo como la máxima autoridad de la empresa, la cual en el 2009, realiza una modificación al organigrama, estructurándolo de acuerdo a las funciones que realiza cada área, sin embargo este organigrama no fue aprobado por la Contraloría General de la Republica.

A inicios del presente año, la presidencia ejecutiva de la empresa, presentó una nueva estructura orgánica²⁵ que fue aprobada por la Contraloría General de la República, la estructura de la organización en algunas áreas se establecieron por funciones, en otras de acuerdo al mercado y clientes que atienden, sin embargo esta propuesta no fue implementado en la empresa.

A mediados del 2010, por lineamientos del Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, se inició una revisión y reestructuración en la empresa, con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la misma y mejorar la calidad de los servicios postales brindados a la población, por lo que a través de la Junta Directiva que está dirigida por el Presidente Ejecutivo de TELCOR, según Acuerdo Presidencial

²² Ver anexo 9: Estructura Orgánica 2006.

²³ Ver anexo 10: Acuerdo Presidencial No.12-2007

²⁴ Ver anexo 11: Estructura Orgánica 2009

²⁵ Ver anexo 12: Estructura Orgánica 2010

No.51-2007²⁶, se nombró a una Comisión que está a cargo de estas tareas. Dicha comisión después de un exhaustivo análisis, diseñó una nueva estructura orgánica²⁷ en la que se retoma la estructura orgánica según lo establecido el Acta de Constitución de la empresa, dejando como la máxima autoridad a la Junta Directiva, la Gerencia General como administradora de la empresa, la cual estará a cargo de las gerencias, que ahora fueron transformadas en Direcciones, esto para especificar las jerarquías entre las mismas, asimismo se definió con claridad el órgano de control interno, el órgano de asesoría, las direcciones de apoyo y las direcciones de línea, sin embargo al analizar esta propuesta se encontró que es un estructura organizacional muy abierta, que dificulta el control, que establece una excesiva carga laboral para el Gerente General, haciendo que el Gerente en lugar de planificar y administrar, pase mucho tiempo resolviendo hasta los problemas más sencillos.

Por ello, partiendo de esta propuesta se elaboraron dos propuestas de estructura orgánica que fueron discutidas con el personal a cargo de la empresa, en la que se presentan algunas recomendaciones para implementar una estructura más funcional que les permita tener mayor control. En este sentido la Comisión de la empresa optó por la opción 1, pues desde su punto de vista es la mejor, ya que no genera mayores costos a la empresa y les permite supervisión y control sobre todas las áreas de la Gerencia General, para ellos la segunda opción hace que los niveles más bajos se alejen más de las autoridades superiores, le generarían mayores costos al tener más personal superior con mayores salarios, lo que no podría ser sostenible a largo plazo por la situación económica de la empresa y el tipo de servicios. A continuación se presentan y detallan las dos propuestas.

²⁶ Ver anexo 13: Acuerdo Presidencia No.51-2007

²⁷ Ver anexo 14: Estructura Orgánica propuesta

2.2.1.1 Primera Propuesta: Creando una Vicegerencia

La estructura orgánica que se propone es de tipo funcional, en el primer nivel de jerarquía, el cambio propuesto es crear una Vicegerencia General para apoyar a la Gerencia General con el objeto de asegurar el seguimiento y control en la empresa, las funciones específicas de esta área, serán las que delegue la Gerencia General, pudiendo ser estas la de administrar las direcciones de Apoyo o la gestión de las direcciones de línea u operativas.

Como Staff de la Gerencia General se encuentran la Dirección Jurídica y la Dirección de Auditoría Interna. En el segundo nivel de jerarquía se encuentran las Direcciones de apoyo y las Direcciones de línea u operativas, en el tercer nivel de jerarquía se encuentran las unidades de apoyo que dependen directamente de la gerencia. A continuación se presenta la estructura orgánica:

Propuesta 1: Estructura Orgánica, creando una vicegerencia.

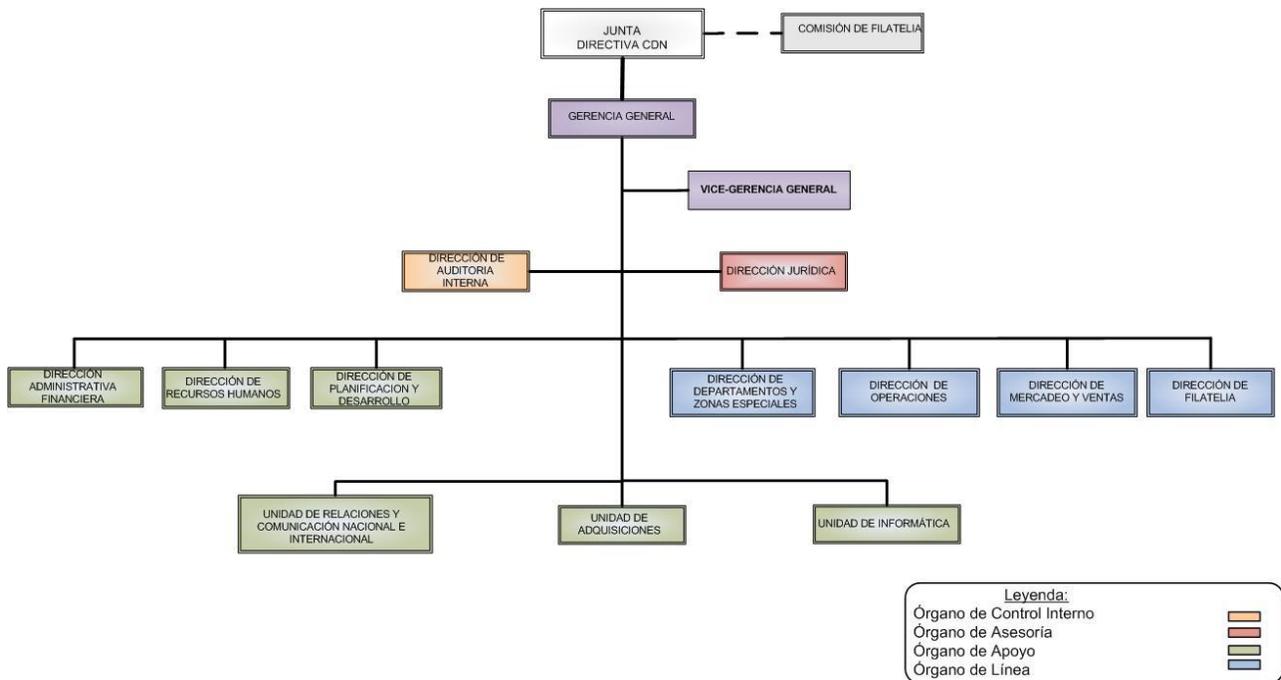


Gráfico No 1: Estructura Orgánica, creando una vicegerencia.

En el siguiente grafico se muestra la propuesta 1, con todos los niveles de jerarquía, Gerencia General, Direcciones, Departamentos y Unidades.

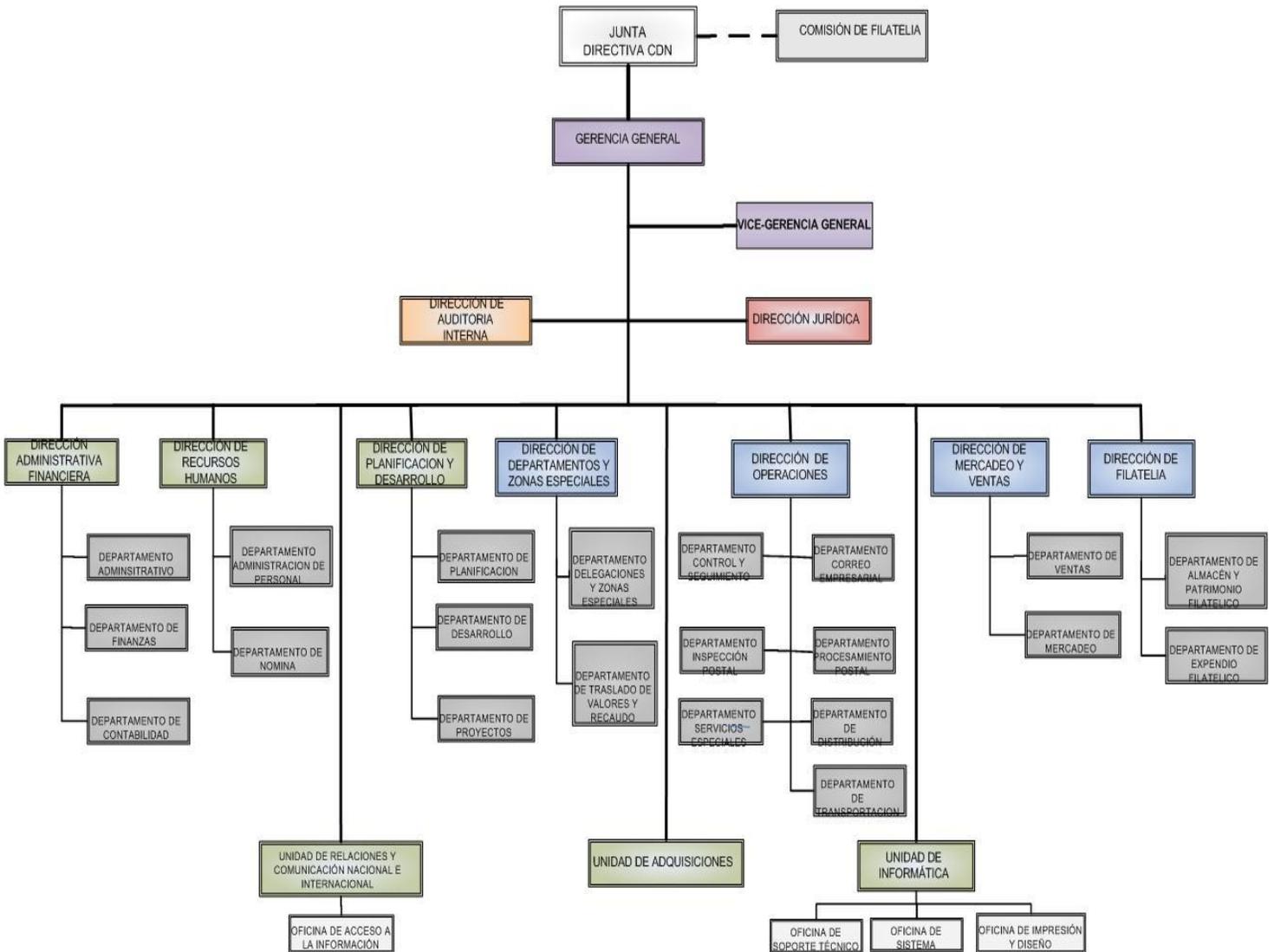


Grafico No 2: Estructura Orgánica propuesta 1, con todos los niveles.

2.2.1.2 Segunda Propuesta: Creando gerencias de forma funcional.

La propuesta 2, presenta un organigrama de tipo funcional con niveles de control mucho más efectivos, dejando al Gerente General con el suficiente tiempo para administrar la empresa, compartiendo la gestión desde dos ámbitos, la gerencia de operaciones que controla y asegura toda la función operativa de la empresa, es decir la prestación eficiente de los servicios postales, de la mano con la Gerencia Administrativa Financiera, que garantiza el soporte para que realicen todos los procesos, asimismo se plantea que la Dirección de Planificación y Desarrollo sea una staff de la Gerencia General para que su función sea mucho más amplia y enfocada en la planificación estratégica de la empresa.

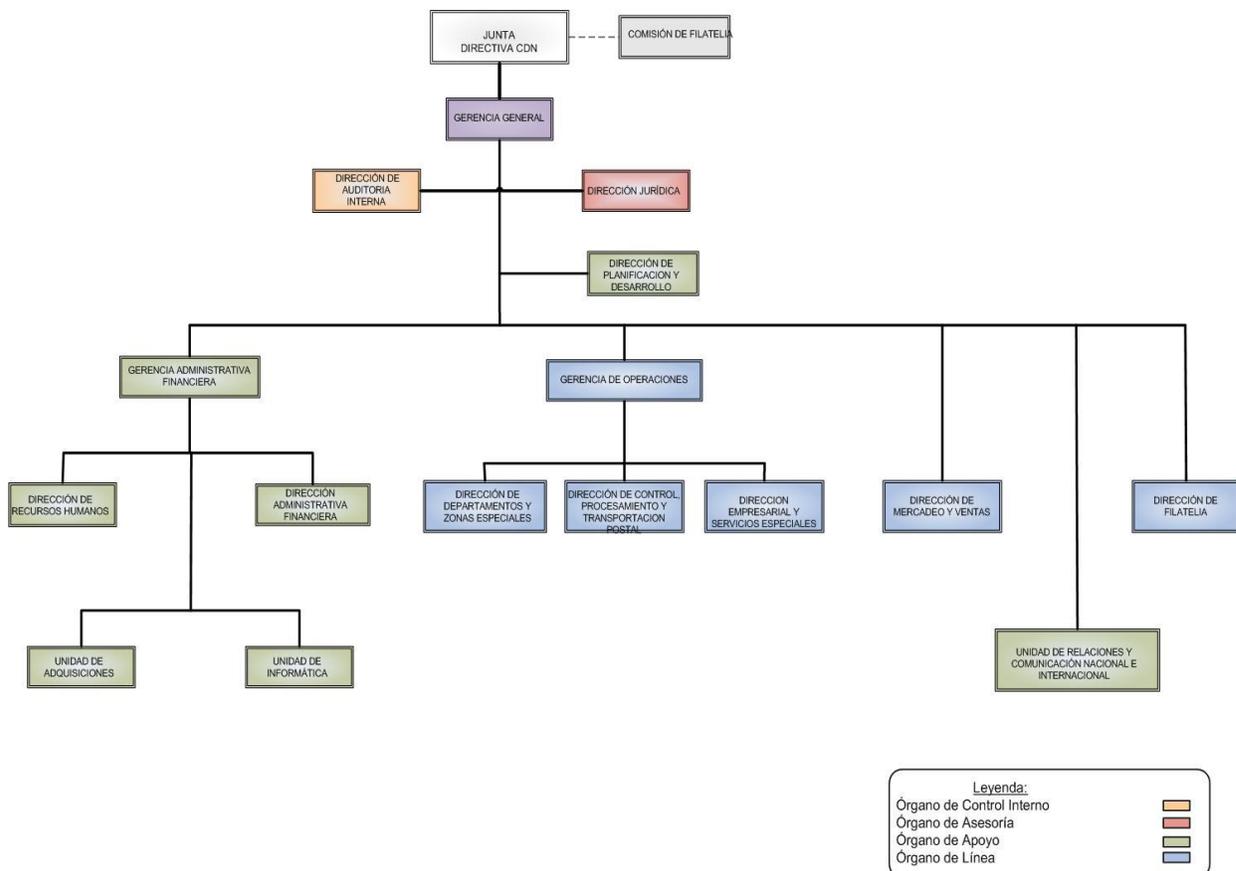


Grafico No 3: Estructura Orgánica propuesta 2.

En el siguiente grafico se muestra la propuesta 2, con todos los niveles de jerarquía, Gerencia General, Gerencias, Direcciones, Departamentos y Unidades. A continuación se presenta la estructura orgánica:

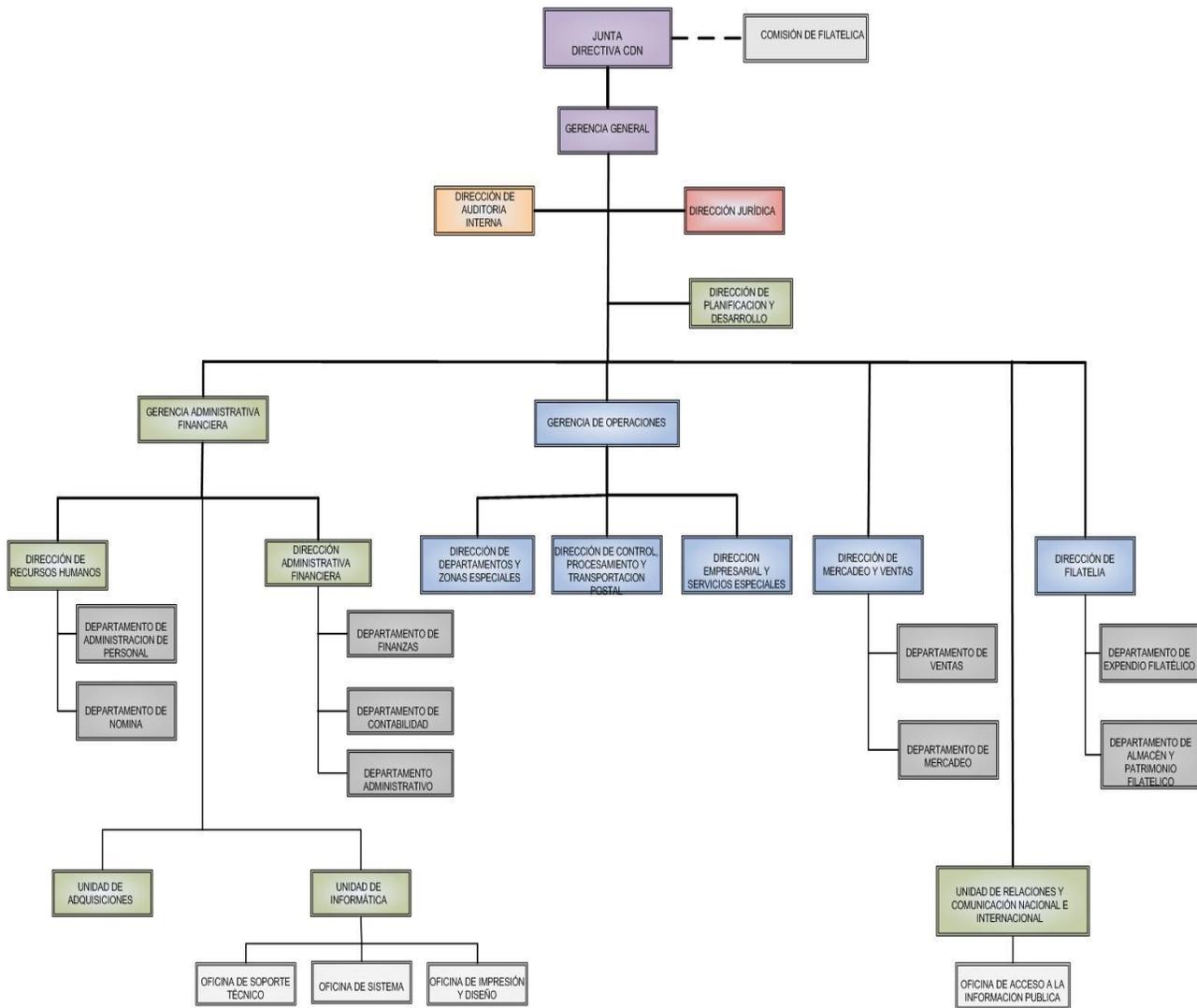


Grafico No 4: Estructura Orgánica propuesta 2, con todos los niveles.

2.3 Analisis de Cargos

Como se explico en el numeral 2.2.1, el organigrama vigente no refleja la realidad actual de la empresa Correos de Nicaragua, ya que al comparar con la lista de cargos de Recursos Humanos²⁸ que en total presentan 196 cargos , el manual vigente, con un total de 91 cargos y la nomina²⁹ con un total de 174, encontrándose que en su mayoría no coinciden entre sí, ya que se han diseñado nuevos cargos y se han eliminado algunos por lo que es urgente su actualización y adecuación a la nueva estructura orgánica que se está implementando en la empresa.

Por ello se realizó una comparación entre las diferentes listas de cargos, lo registrado por Recursos Humanos, los cargos recogidos en el manual de funciones vigente y los Cargos registrados en la nomina de la empresa, como se muestra en la tabla No 1.

En dicha comparación se observa que la lista de cargos de Recursos Humanos es mayor a la contenida en el manual de funciones con que cuenta la empresa actualmente, asimismo tienen nombres distintos, cuando cumplen la misma función y en otros casos, por los cambios en la estructura orgánica ya los cargos no están vigentes. Esta comparación nos permitió identificar las incongruencias en los cargos y proponer una lista preliminar de cargos.

Según la información proporcionada por el área de nomina³⁰ del departamento de Recursos Humanos, existe una lista de cargos para el área de presidencia, quien tiene a su cargo a 3 direcciones: Auditoría Interna, Desarrollo Empresarial y Seguridad Postal e Inspectoría, así como la Unidad de Relaciones Internacionales, Relaciones Publicas y Asesoría Legal, esta área no se encuentra contenida en el Manual vigente, asimismo en la reestructuración que se está implementando, el

²⁸ Anexo 15: Lista de Cargos vigentes

²⁹ Anexo 16: Lista de Cargos por ubicación según Nomina.

³⁰ Ver anexo 16.

área de presidencia ha desaparecido totalmente y las direcciones y unidades bajo la misma , están siendo reubicadas.

De igual manera la Gerencia de Planificación y Proyecto, así como la Gerencia de Informática no están contenidas en el manual vigente, por lo que es necesario integrar estas fichas de cargos al nuevo manual de funciones acorde a la estructura orgánica que se está implementando en la empresa.

En cuanto a los cargos se explica a continuación como se encuentran distribuidos actualmente por área.³¹ :

En Presidencia, se listan 22 cargos codificados de forma distinta, para un total de 35 funcionarios, se observa que no existe uniformidad en la definición de los cargos, ya que un mismo cargo se le nombre de formas distintas en dependencia de donde estén ubicados.

La Gerencia General tiene a su cargo directamente al Departamento de Filatelia, con 4 cargos en total, faltando el cargo más importante que es el de Gerente General.

Gerencia Administrativa-Financiera, tiene según nomina 49 cargos distintos con 136 funcionarios, según el análisis solamente existen 31 cargos para esta área, de estos se analizará según la nueva estructura si debe conservarse igual, eliminar cargos o agregar nuevos cargos.

La Gerencia de Operaciones, tiene a su cargo 244 funcionarios, divididos según nomina en 63 cargos, al realizar el análisis se encontró que solamente existen 15 cargos diferentes, en este sentido se revisará en función de la nueva estructura si es necesario agregar o quitar algún cargo.

³¹ Ver anexo 16

La Gerencia de Mercadeo y Ventas tiene 12 funcionarios a su cargo, con un total de 8 cargos, al realizar el análisis se encontró que son 7 cargos lo que tiene esta dirección, ya que aunque estén codificados diferentes, llevan el mismo nombre y cumplen las mismas funciones.

La Gerencia de Planificación y Desarrollo tiene a su cargo a 6 funcionarios, con igual número de cargos, cabe destacar que la Gerencia está a cargo de un Jefe de Departamento y de un Director a su vez, el que coordina una de las secciones de la gerencia. Por lo que será necesario revisar en función de la nueva estructura la necesidad de fortalecer esta área.

La Gerencia de Informática tiene a su cargo a 8 funcionarios, con igual número de cargos, al igual que la Gerencia de planificación, está dirigida por un Jefe de Departamento, en la nueva estructura esta gerencia pasa a ser una Unidad.

La Gerencia de Servicios coordina las tiendas de la empresa a nivel nacional, 13 tiendas en Managua y 46 tiendas en los Departamentos, en total 254 funcionarios, divididos en 10 cargos.

Comparación de los Cargos:

Lista de cargos (fuente RH)	Cargos similares (fuente: análisis realizado a la lista de cargos de RH)	Cargos de manual vigente	Cargos de nomina de Correos de Nicaragua	Propuesta de cargos específicos
Administrador de tienda	Coordinador de tiendas (96)	Administrador de tiendas categoría a (80)	Administrador de tienda	Administrador de tienda
	Administrador de sucursales (135)	Administrador de tiendas categoría b (81)		
		Administrador de tienda departamental (82)		
Responsable de agencias postales		No definido	No definido	Eliminar
Responsable de concesionarios		No definido	No definido	Eliminar
Agente servicio de correos a	Agente de servicios de correos b (70)	Agente de servicios de correos b (75)	Agente de servicios de correos	Agente de servicios postales
	Ayudante servicios correos (71)	Agentes de servicios postales a (76)		Eliminar los cargos de auxiliares
	Auxiliar agente servicios correos (98)			
Analista de proyecto	Formulador de proyecto		Analista de proyectos	Analista de proyectos
Analista de sistema	Analista de información (131)	Analista de procesamiento electrónico de datos (8)	Analista de sistema	Analista de sistema
	Analista de informática (180)		Analista de informática	

Lista de cargos (fuente RH)	Cargos similares (fuente: análisis realizado a la lista de cargos de RH)	Cargos de manual vigente	Cargos de nomina de Correos de Nicaragua	Propuesta de cargos específicos
Analista programador			Analista programador	Analista programador
Analista de recursos laboral (6)	Técnico laboral		Analista recurso laboral	Analista recurso laboral
Archivista			Archivista	Eliminar
Asesor	Asesor legal	Asesor legal	Asesor institucional	Asesor legal
	Asesor técnico		Asesor legal	
	Consultor			
	Asesor			
	Asesor institucional			
Secretaria A	Asistente gerencia general (9)		Secretaria presidencia	Asistente (III): Gerencias
	Asistente		Secretaría A	
	Secretaria		Secretaria de gerencia	
	Secretaria de gerencia(138)	Secretaria ejecutiva gerencia general (3)	Secretaria A (DAF)	
	Secretaria asistente(150)	Secretaría u operadora de microcomputadora RH	Asistente sucursal de regiones	
	Asistente de operaciones (177)	Secretaria ejecutiva (10)	Asistente de mercadeo	
	Asistente de presidencia (64)	Asistente administrativa financiera		

Lista de cargos (fuente RH)	Cargos similares (fuente: análisis realizado a la lista de cargos de RH)	Cargos de manual vigente	Cargos de nomina de Correos de Nicaragua	Propuesta de cargos específicos
Secretaria A	Asistente de despacho (114)	Secretaría del departamento de ventas(70)		Asistente (III) : Gerencias
	Asistente de mercadeo (184)			
	Asistente administrativo financiero (183)			
	Secretaria de presidencia (78)			
Secretaria B	Asistente sucursal Managua (121)	Secretaría del departamento de distribución (12)		Asistente (II): direcciones/departamentos
	Asistente sucursales regiones (122)	Secretaria del departamento de procesamiento (18)		
		Secretaría departamento financiero (45)		
Secretaria C	Asistente de tesorería (174)			Asistente (I) : secciones/unidades
	Asistente relaciones internacionales (178)			
Auditor	Auditor B	Jefe de auditoría interna	Auditor a	Dejar según lo establecido por la Contraloría de la Republica.
	Auditor A		Supervisor de auditoria	
	Auditor asistente		Auxiliar de auditoria	
	Supervisor de auditoría(107)			

Lista de cargos (fuente RH)	Cargos similares (fuente: análisis realizado a la lista de cargos de RH)	Cargos de manual vigente	Cargos de nomina de Correos de Nicaragua	Propuesta de cargos específicos
	Auxiliar de auditoría(196)			Dejar según lo establecido por la Contraloría de la Republica.
Ayudante impresión electrónica (12)	Operador impresión electrónica (42)			Eliminar
	Analista impresión electrónica (188)			Eliminar
Cajero (14)	Cajero general (68)	Cajero general (56)	Cajero	Cajero
Cartero (15)			Cartero	Cartero
Conductor (16)	Agente conductor servicios postales (17)	Conductor gerencia general (4)	Conductor	Conductor
	Conductor postal b (18)	Conductor postal a (41)	Agente conductor de servicios postales	
	Auxiliar de transporte (103)			
Conserje (19)		Conserjes (64)	Conserje	Conserje
Contador	Contador a (20)	Contador analista (50)	Contador A	Contador
77	Contador b (21)	Contador analista ingresos(51)		
		Contador analista egresos(52)		
		Contador institucional(53)		
		Contador institucional a ingresos (54)		

Lista de cargos (fuente RH)	Cargos similares (fuente: análisis realizado a la lista de cargos de RH)	Cargos de manual vigente	Cargos de nomina de Correos de Nicaragua	Propuesta de cargos específicos
		Contador institucional a egresos(55)		Contador
Contador general (65)		Jefe de sección de contabilidad (49)	Contador general	Jefe de departamento de contabilidad
Delegado departamental	Delegado municipal (23)		Gerente regional	Eliminar
22	Sub-delegado departamental (58)		Delegado departamental	Delegado departamental
	Gerente regional(128)			
	Coordinador de región(132)			
	Coordinador de microrregiones(161)			
	Supervisor de regiones(191)			
	Administrador departamental (97)			
	Jefe de zona (38)			
	Coordinador de zona especial (120)			
Despachador de almacén (24)	Auxiliar de almacén (111)	Bodeguero o despachador (62)	Auxiliar de almacén	Despachador de almacén
				Eliminar el cargo de auxiliar de almacén
Director (25)			Director de auditoría interna	Director de auditoría interna
			Director de seguridad postal e inspectoría	Jefe de departamento

Lista de cargos (fuente RH)	Cargos similares (fuente: análisis realizado a la lista de cargos de RH)	Cargos de manual vigente	Cargos de nomina de Correos de Nicaragua	Propuesta de cargos específicos
Director (25)			Director procesamiento postal	Jefe de departamento
			Director escuela postal	Eliminar
			Coordinador escuela postal	Eliminar
Ejecutivo de venta servicios correos (26)			Ejecutivo de ventas de servicios de correos	Ejecutivo de ventas
Encargado de red	Administrador de redes (101)	Jefe de informática (6)	Jefe de departamento informática	Jefe de unidad de informática
	Responsable de área técnica (166)			
Enfermera general (28)				Eliminar
Gerente administrativo-financiero (29)			Gerente administrativo financiero	Director administrativo financiero
Gerente mercadeo y ventas (30)	Gerente de mercadeo (136)	Gerente comercial (67)	Coordinador de ventas	Director de mercadeo y ventas
	Coordinador de ventas (89)	Jefe del departamento de mercadeo y ventas (69)		
		Coordinador de ventas (71)		
Gerente de operaciones (31)		Gerente de operaciones (9)	Gerente de operaciones	Director de operaciones
Gestor de cobro (32)			Gestor de cobro	Gestor de cobro

Lista de cargos (fuente RH)	Cargos similares (fuente: análisis realizado a la lista de cargos de RH)	Cargos de manual vigente	Cargos de nomina de Correos de Nicaragua	Propuesta de cargos específicos
Inspector servicios postales (33)	Inspector general de correos (82)	Inspector postal	Inspector servicios postales	Inspector de servicios postales
	Sub-coordinador de inspección (181)	Supervisor de servicios de correos (78)	Supervisor de servicios de correos	
	Supervisor servicios correos (59)	Inspección de servicios de correos		
	Supervisor nacional de correos (60)			
Intendente (34)	Intendente (170)		Intendente	Eliminar
Jefe de centro de distribución (35)		Jefe de centro de distribución (13)		Jefe de centro de distribución
Jefe de departamento (36)		Jefe de departamento procesamiento postal (17)	Jefe de departamento de relaciones internacionales	Jefe de unidad
		Jefe de departamento de distribución (11)	Jefe de departamento de inspección	Jefe de departamento de inspección postal
		Jefe de departamento de transportación (37)	Jefe de departamento de filatelia	Director de filatelia
			Jefe de departamento administrativo	Jefe de departamento administrativo
			Jefe de departamento procesamiento postal	Jefe de departamento procesamiento postal
			Jefe de departamento de transportación	Jefe de departamento de transportación
			Jefe de departamento de distribución	Jefe de departamento de centros de distribución
	Jefe de departamento planificación	Director de planificación y desarrollo		

Lista de cargos (fuente RH)	Cargos similares (fuente: análisis realizado a la lista de cargos de RH)	Cargos de manual vigente	Cargos de nomina de Correos de Nicaragua	Propuesta de cargos específicos
Jefe de sección (37)		Jefe de sección centro nacional de control (15)	Jefe de sección de cartera y cobro	Jefe de sección de cartera y cobro
		Jefe de sección currier (20)	Jefe de sección traslado y recaudo de valores	Jefe de departamento traslado y recaudo de valores
		Jefe de sección procesamiento especial (21)	Jefe de sección servicios especiales	Jefe de departamento
		Jefe de sección procesamiento ordinario (28)	Jefe de sección procesamiento ordinario	Jefe de sección procesamiento ordinario
		Jefe de sección aérea (35)	Jefe de sección mercadería	Jefe de sección mercadería
		Jefe de sección de mercadería (36)	Jefe de sección aérea	Jefe de sección aérea
		Jefe de sección de rutas postales	Jefe de sección centro de distribución apartado postal	Eliminar
		Jefe de sección de caja (48)	Jefe de sección atención al cliente	Jefe de sección atención al cliente
		Jefe de sección cartera y cobro (47)		Jefe de sección cartera y cobro (47)
Medico general (39)				Eliminar
Operador de microcomputadora (40)		Operador de microcomputadora (7)	Operador de microcomputadora almacén	Digitador

Lista de cargos (fuente RH)	Cargos similares (fuente: análisis realizado a la lista de cargos de RH)	Cargos de manual vigente	Cargos de nomina de Correos de Nicaragua	Propuesta de cargos específicos
			Operador de microcomputadora de contabilidad	Auxiliar contable
			Operador de microcomputadora de cartera y cobro	Auxiliar contable
Operador de reproducción (41)				Eliminar
Operador servicios correos (43)	Operador postal (44)	Operador postal codificador (14)	Operador postal	Operador postal
	Auxiliar operador postal (75)	Operador postal(19)		
		Operador postal expedición nac-int encomiendas(22)		
		Operador postal (23)		
		Operador postal fiscal de aduana postal (24)	Operador postal	Operador postal
		<i>Operador postal clasificación zonas y sectores (29)</i>		
		Operador postal facturación internacional (33)		
		Operador postal clasificador tránsito (30)		
		Operador postal clasificador int (34)		

Lista de cargos (fuente RH)	Cargos similares (fuente: análisis realizado a la lista de cargos de RH)	Cargos de manual vigente	Cargos de nomina de Correos de Nicaragua	Propuesta de cargos específicos
Presidente (45)			Presidente	Eliminar
Recepcionista (46)			Recepcionista	Recepcionista
Responsable almacén filatélico (47)	Responsable de valores filatélicos (51)	Gerente de filatelia	Jefe de departamento	Director de filatelia
	Responsable expendio filatelia (147)	Jefe de sección de almacén de valores postales y filatélicos (72)	Responsable de expendio filatelia	Jefe de departamento
	Coordinador de filatelia (160)		Responsable almacén filatélico	Jefe de departamento
				Analista de expendio y patrimonio
Responsable de tarifas (50)	Analista tarifas y proyecciones (88)			Eliminar
Responsable producción e investigación (53)		Jefe de sección de producción de investigación documental (73)		Eliminar
Responsable suscripción nacional e internacional (54)		Jefe de sección suscripción nacional e internacional (74)		Eliminar
Servicios generales (57)		Jefe de sección servicios generales (63)	Jefe de sección de servicios generales	Jefe de sección de servicios generales
Técnico servicios correos (61)		Técnico de servicios de correos (42)		Eliminar
Vice-gerente (62)				Vice-gerente

Lista de cargos (fuente RH)	Cargos similares (fuente: análisis realizado a la lista de cargos de RH)	Cargos de manual vigente	Cargos de nomina de Correos de Nicaragua	Propuesta de cargos específicos
Responsable de estadística (67)				Eliminar
Analista de crédito (69)			Analista de crédito	Analista de crédito
Practicante (72)				
Responsable cuentas internacionales (73)				Responsable de oficina cuentas internacionales
Auxiliar cuentas internacionales (74)	Analista cuentas internacionales (105)		Analista de cuentas internacionales	Analista de cuentas internacionales
Gerente general (76)		Gerente general (1)		Gerente general
Inventariante (79)				Eliminar
Responsable de O y M y capacitación postal (80)	Capacitadora filatélica (134) Coordinador escuela postal(194)			Responsable de oficina de capacitación
Relaciones internacionales (81)	Responsable relaciones publicas (110)		Responsable de relaciones públicas	Analistas de relaciones publicas
Analista de relaciones internacionales (117)		No definido	Analista de relaciones internacionales	Analistas de relaciones internacionales
Jubilado (83)			Jubilado	Eliminar
Analista (84)				Eliminar

Lista de cargos (fuente RH)	Cargos similares (fuente: análisis realizado a la lista de cargos de RH)	Cargos de manual vigente	Cargos de nomina de Correos de Nicaragua	Propuesta de cargos específicos
Supervisor (85)	Supervisor de campo (148)	Supervisor de transporte internacional (39)	Supervisor de campo	Eliminar: todo se aplicara dentro de inspector de servicios postales
		Supervisor de transporte nacional (38)		
		Supervisor de procesamiento ordinario (32)		
		Supervisor express email services (25)		
		Supervisor de centro de distribución Managua (16)		
		Supervisor de encomiendas (26)		
		Supervisor certificados nacionales e int. (27)		
		Supervisor de apartados (31)		
		Inspector de campos		
Jefe departamento RH (86)			Jefe de departamento de RH	Director de recursos humanos
Jefe sección administración personal (87)	Organización y evaluación de personal (173)	Jefe de sección de personal (59)	Jefe de sección de administración de personal	Jefe de departamento de administración de personal
		Jefe de sección de relaciones internas(58)		

Lista de cargos (fuente RH)	Cargos similares (fuente: análisis realizado a la lista de cargos de RH)	Cargos de manual vigente	Cargos de nomina de Correos de Nicaragua	Propuesta de cargos específicos
Oficial servicios generales (90)	Oficial de mantenimiento (129)	Ayudante de servicios generales (63)	Mecánico moto	Oficial de servicios generales
	Ayudante servicios generales (13)		Cerrajero	Eliminar el resto de cargos
	Cerrajero (137)		Ayudante de servicios generales	
	Auxiliar de servicios generales (154)		Auxiliar de servicios generales	
	Mecánico moto (193)		Oficial de servicios generales	Oficial de servicios generales
Analista financiero (91)				Eliminar
Responsable de diseño (94)	Auxiliar diseño grafico (182)		Auxiliar de diseño grafico	diseñador grafico
	Diseñador gráfico (127)			
Oficial servicio al cliente (95)		Ventanillera de servicios de correos (77)	Oficial de servicio al cliente	Oficial de servicio al cliente
Gerente (99)				Eliminar
Analista cuentas nacional (104)			Analista de cuentas nacionales	Analista de cuentas
Especialista soporte técnico a	Especialista soporte técnico b (116)		Auxiliar de soporte técnico	Especialista soporte técnico
	Auxiliar soporte técnico (171)			Analista de soporte técnico
Supervisor técnico (108)				Eliminar

Lista de cargos (fuente RH)	Cargos similares (fuente: análisis realizado a la lista de cargos de RH)	Cargos de manual vigente	Cargos de nomina de Correos de Nicaragua	Propuesta de cargos específicos
Jefe de despacho (109)			Jefe de despacho	Eliminar
Coordinador unidad adquisiciones (113)			Coordinador unidad de adquisiciones	Jefe de unidad de adquisiciones
Control y seguimiento (118)	Analista control y seguimiento (144)		Analista control y seguimiento	Analista control y seguimiento
Ayudante de refrigeración (119)				Eliminar
Analista de mercadeo (123)		Mercadotecnista (68)		Analista de mercadeo
Agente de suscripción (124)				Eliminar
Coordinador de publmail (125)	Coordinador de correo empresarial (153)		Jefe de unidad correo empresarial Director de correo empresarial	Jefe de departamento
Analista industrial (126)				Eliminar
Supervisor de correo híbrido (130)	Responsable de impresión electrónica (52) Responsable de correo híbrido (179)		Ésta a cargo de las impresiones electrónicas Analista impresiones electrónicas	Eliminar
Responsable de control de ingresos (140)			Responsable control de ingresos	Eliminar
Oficial de servicio sptd (141)				Eliminar

Lista de cargos (fuente RH)	Cargos similares (fuente: análisis realizado a la lista de cargos de RH)	Cargos de manual vigente	Cargos de nomina de Correos de Nicaragua	Propuesta de cargos específicos
Auxiliar administrativo SPTD (142)	Podría ser secretaria		Auxiliar administrativo SPTD	Eliminar
Jefe del SPTD (143)				
Coordinador de servicio al cliente (145)				Eliminar
Responsable de traslado y valores (151)	Traslado recaudo y valor (155)		Traslado y recaudo de valores	Jefe de departamento
Responsable de patrimonio (146)			Podría ser también parte de valores filatélicos	Analista de patrimonio
			Responsable de patrimonio	
Supervisor de transporte (149)	Coordinador de flota vehicular (157)		Jefe de sección de transporte	Jefe de sección de transporte
Auxiliar servicios postales (152)			Puede ser operador postal o conductor postal	Eliminar
			Auxiliar servicios postales	
Analista de nomina (158)		Analista de RH (60)	Analista de nomina	Analista de nomina
Analista de contrataciones (159)		Analista de RH (60)		Especialista en contratación y evaluación de personal
Guarda de seguridad (162)			Guarda de seguridad	Guarda de seguridad

Lista de cargos (fuente RH)	Cargos similares (fuente: análisis realizado a la lista de cargos de RH)	Cargos de manual vigente	Cargos de nomina de Correos de Nicaragua	Propuesta de cargos específicos
Supervisor guarda de seguridad (163)	Responsable guarda de seguridad (172)		Supervisor de guarda de seguridad	Supervisor de seguridad interna
Responsable de compras (164)		Jefe de sección de suministro (61)	Puede asemejarse a la de adquisiciones	Responsable de compras y almacén
		Jefe de sección compras (66)	Jefe de sección de compras	
Jefe de unidad (167)				Eliminar
Auxiliar administrativo (168)			Auxiliar administrativo	Eliminar
			Puede ser asistente administrativo-financiero (183)	
Analista de tesorería (175)			Puede ser asistente de tesorería	Analista de tesorería
			Analista de tesorería	
Analista control y bienes (176)			Analista control de bienes	Analista control de bienes
Analista de planificación (185)			Analista de planificación	Analista de planificación
Coordinador de tesorería (186)			Coordinador de tesorería	Jefe de sección
Analista de relaciones internas (187)		Analista de RH (60)		Eliminar
Analista supervisores regionales (189)			Analista supervisor regionales	Eliminar

Lista de cargos (fuente RH)	Cargos similares (fuente: análisis realizado a la lista de cargos de RH)	Cargos de manual vigente	Cargos de nomina de Correos de Nicaragua	Propuesta de cargos específicos
Analista de adquisiciones (190)			Analista de adquisiciones	Analista de adquisiciones
Responsable de acceso a información (192)			Responsable acceso a la información	Responsable de oficina de acceso a la información
Analista de ventas (195)			Puede ser ejecutivo de venta o analista de mercadeo Analista de ventas	Eliminar
Coordinador seguridad postal (197)				Eliminar
(no está definido)		(no está definido)	Analista de seguridad postal e inspectoría	Analista de seguridad postal e inspectoría
(no está definido)		(no está definido)	Jefe de presupuesto	Analista en presupuesto
(no está definido)		(no está definido)	Jefe de sección de almacén	Responsable de oficina compras y almacén

Tabla No 1. Comparación de cargos.

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Análisis de los cuestionarios.

2.4.1 Resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios.

Para obtener información detallada de las funciones de cada cargo que actualmente existe en la empresa, se aplicó un cuestionario³² a diferentes colaboradores, se distribuyeron más de 200 cuestionarios pero solo se recibieron 149 cuestionarios con la información requerida. Del análisis se encontró los siguientes cargos, los que están descritos en la siguiente grafica:

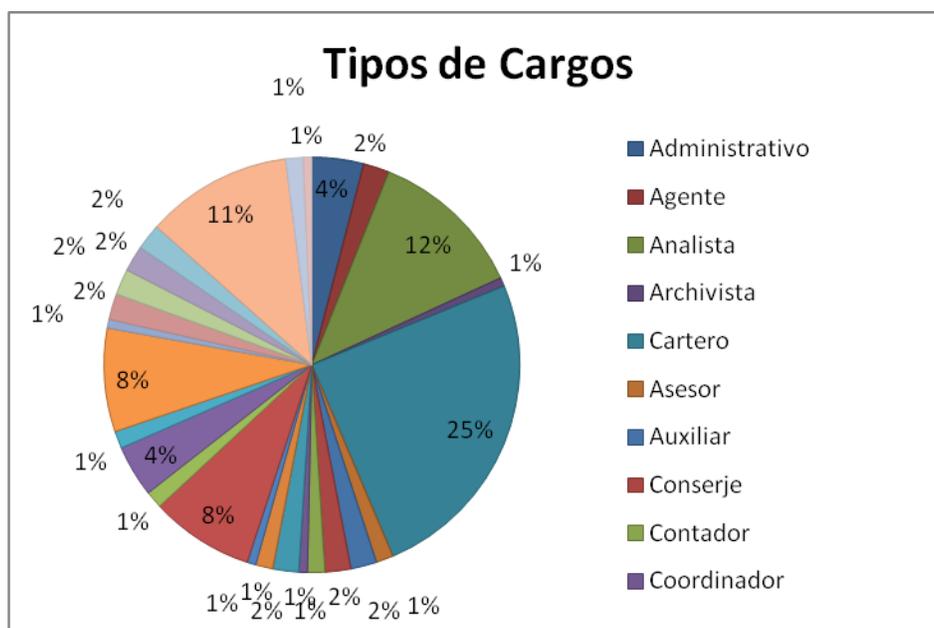


Gráfico No 5: Tipos de Cargos.

Identificación del Cargo:

Del total de los 149 que respondieron el cuestionario, 141 identificaron correctamente el cargo que actualmente ocupan en la empresa, 102 lograron identificar su gerencia y dirección, 88 lograron identificar su departamento, 79 lograron identificar la sección a la que pertenecen, 135 identificaron correctamente

³² Anexo 1: Cuestionario para el Análisis de los cargos.

su superior inmediato, 22 respondieron que actualmente tienen personal bajo su cargo. En la grafica siguiente se pueden observar el comportamiento descrito.

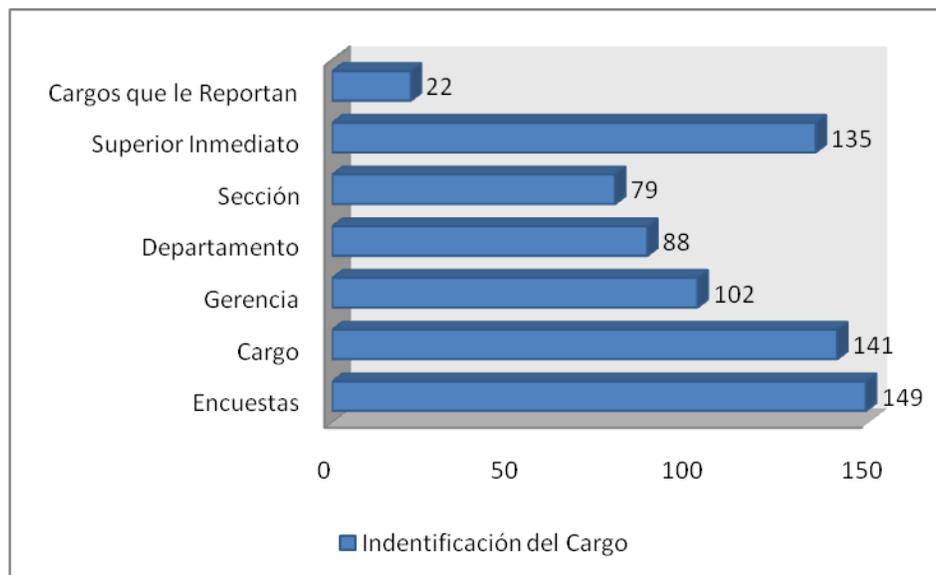


Grafico No 6: Identificación del cargo.

Identificación de quien responde:

En esta sección se logro identificar que del total de participantes 102 son hombres, lo que representa el 68% y 47 son mujeres, solamente el 32%, por lo que se puede inferir que la mayoría de trabajadores de la empresa son hombres.

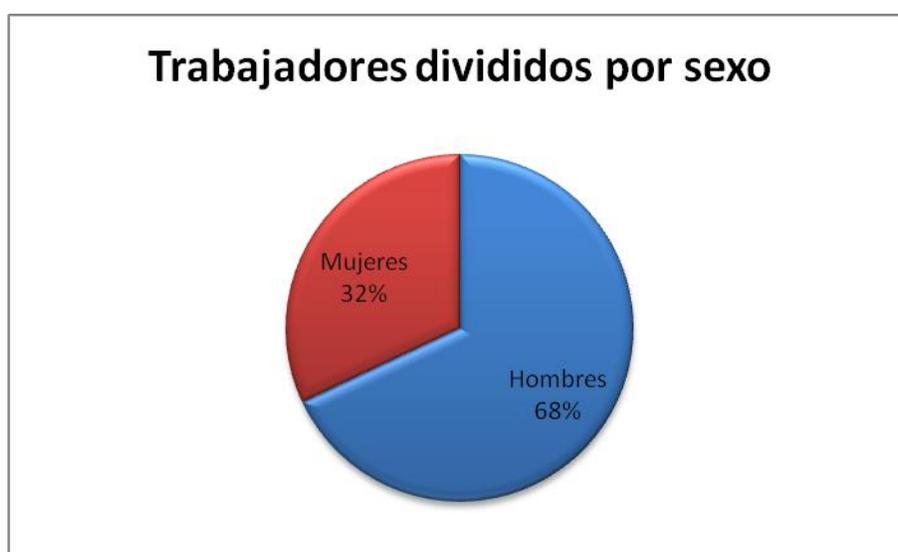


Grafico No 7: Personal divididos por sexo.

Respecto al grado académico se encontró que, solo 4 funcionarios de los encuestados tienen nivel de posgrado, 40 trabajadores tienen grado universitario entre licenciaturas e ingenierías, nivel técnico 26 funcionarios, solamente secundaria 62 funcionarios, primaria 9 funcionarios y 8 funcionarios que no respondieron. Los resultados se muestran en el siguiente gráfico.

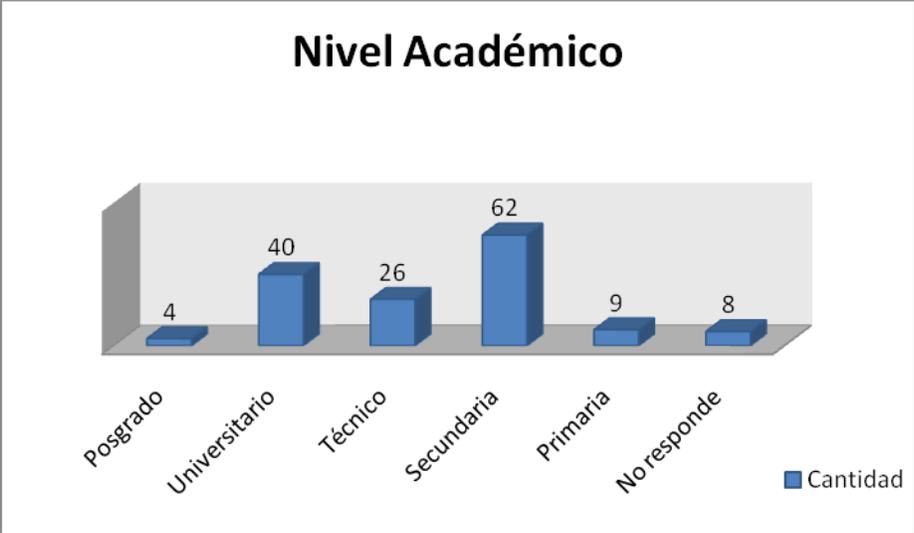


Gráfico No 8: Nivel Académico

Respecto a la edades de los funcionarios del total de encuestados, se encontró que: 22 funcionarios están en el rango de 18-25, 51 en el rango de 26-35, 45 en el rango de 36-45, 21 en el rango de 46-55, 7 por encima de 56 años y 3 funcionarios no respondieron. Los resultados se muestran en el siguiente gráfico.

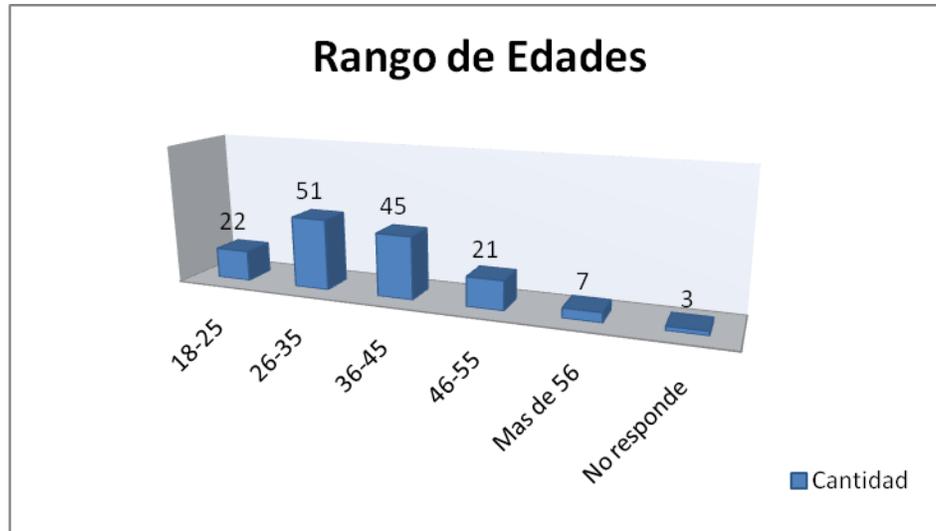


Grafico No 9: Rango de Edades

Así mismo se incluyo en el cuestionario una consulta sobre la antigüedad de los funcionarios para conocer los niveles de rotación de los mismos, encontrando los siguientes resultados.

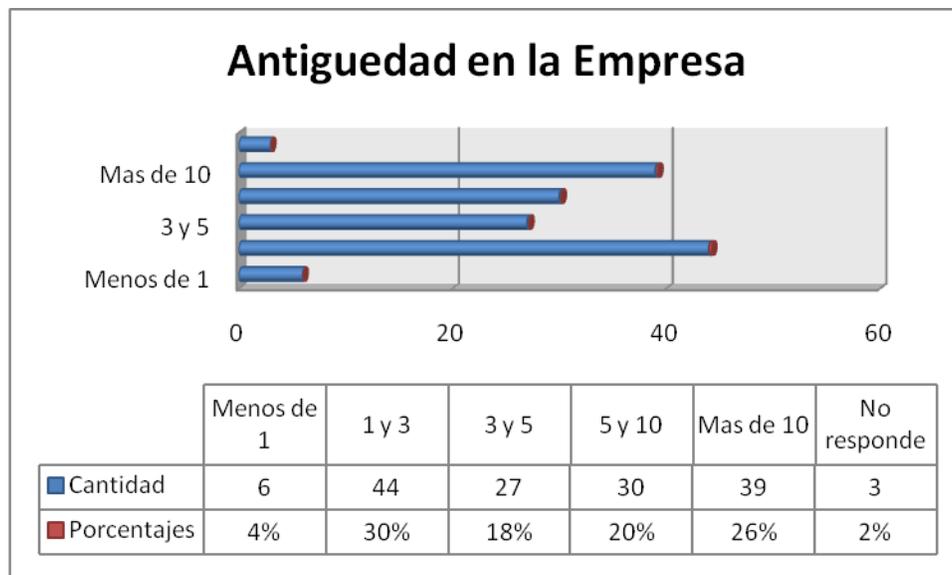


Grafico No 10: Antigüedad en la Empresa

Como se puede observar en el grafico 6, el 30% de los funcionarios encuestados tiene entre 1 y 3 años de laborar en la empresa, seguido muy de cerca por lo que tienen más de 10 años, con un 26% y el tercer grupo más importante los que tienen entre 5 y 10 años, que representan un 20%.

Descripción de las funciones:

Del total de funcionarios que llenaron el cuestionario, se encontró que un 77% describió sus funciones de forma completa, el 13% hizo una descripción muy general y el 10% no supo identificar sus funciones.

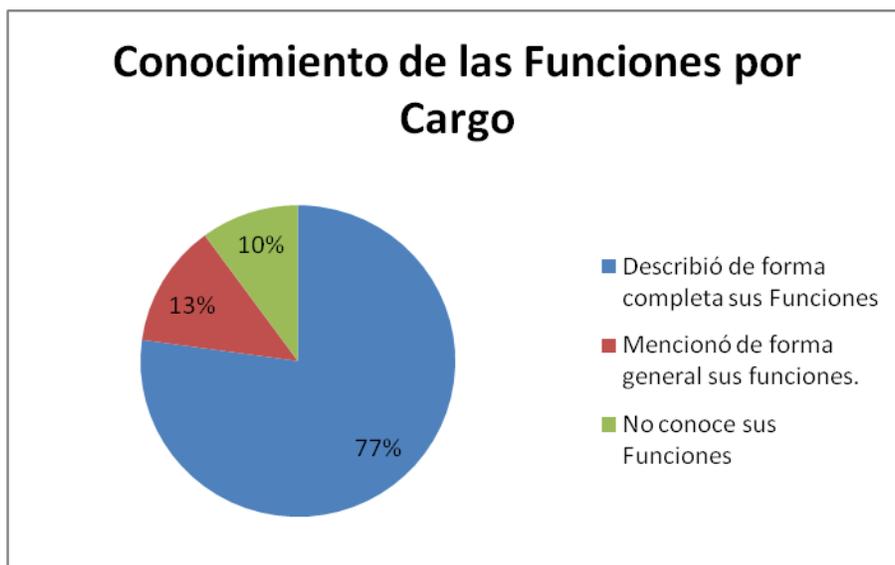


Grafico No 11: Conocimiento de las Funciones por cargo.

Los funcionarios que no identificaron sus funciones, ocupan los cargos de carteros, operadores y guardas de seguridad, estos representan el 10%. En la siguiente grafica se muestra la subdivisión por cargo:



Grafico No 12: Personal que no conocen sus Funciones (Representan el 10%)

2.5 Análisis de los Grupos Foco y Entrevistas.

2.5.1 Resultados Obtenidos en los Grupos Foco

Para recabar parte de los datos, se realizó doce (12) grupos focos, lo que significó un total de 82 participantes de la empresa, que ocupan los siguientes cargos:

Cargos	No de Grupos Focos
Administrador de tiendas	1
Cartero	4
Conserje	1
Jefe de sección	1
Operador Postal	1
Supervisor servicios de correos	1
Oficial de servicio al cliente	1
Guarda de seguridad	2
Total	12

Tabla No 2. Número de Grupos Focos

Fuente: Elaboración propia

Para llevarlo a cabo se utilizó una guía³³ con 6 preguntas principales, se levanto una ayuda memoria³⁴ de cada entrevista de las que se obtuvieron los siguientes datos:

- Cargo que ocupan: La totalidad de participantes en cada grupo foco supo identificar correctamente el cargo que ocupa actualmente.
- Funciones principales: La mayoría de los participantes supo describir con facilidad las funciones principales, señalando uno a uno alguna función que realiza a diario, algo de señalar que el trabajo grupal permitió que fuera más fácil hacer identificación de las funciones, no así cuando se hizo de forma individual en los cuestionarios.
- Describa de forma general el trabajo que se realiza en su área: En esta pregunta se buscaba conocer el proceso que se sigue para la realización del trabajo en cada área, se pudo notar que en los niveles operativos no se está claro del proceso que se debe seguir en cada área, incluso no se obtuvo respuesta de muchos grupos focos, en los grupos focos con niveles de dirección se logro conocer los procesos y funciones a nivel de cada área.
- Áreas principales de relación: Las respuestas obtenidas en la mayoría de los grupos focos no fueron muy específicas en cuanto a las áreas de relación, sobre todo en los niveles operativos más bajos.
- Requisitos para ocupar el cargo: En esta pregunta se pudo notar una de los principales requisitos que casi todos señalan, es tener experiencia en el

³³ Ver anexo 4.

³⁴ Anexo 17: Ayuda memoria de los Grupos Focos

tema postal, es decir haber trabajado antes en alguna empresa del sector, manejo de la computadora, asimismo señalaron los conocimientos y preparación que se debería tener al ocupar estos cargos.

Cabe señalar que todos estos datos se utilizaron para complementar la información recabada en los cuestionarios para la elaboración de las fichas de cargos.

2.5.2 Resultado Obtenidos en las Entrevistas

Para conocer a profundidad las funciones de cada área en la empresa, se realizaron entrevistas con los Gerentes, jefes de departamento y jefes de sección de diferentes áreas de la empresa, en total se realizó 19 entrevistas.

A continuación se presenta la lista de entrevistas realizadas:

Entrevistas Realizadas	
1	Gerente Administrativa-Financiera
2	Gerente de Ventas y Mercadeo
3	Gerente de Operaciones
4	Contador General
5	Director de Auditoria
6	Jefe del Departamento de Transportación
7	Jefe de Departamento Procesamiento postal
8	Jefe del Departamento de Informática
9	Jefe del Departamento Dirección de Departamentos y Zonas Especiales
10	Jefe del Departamento de Planificación
11	Jefe del Departamento Correo empresarial
12	Jefe del Departamento de Inspectoría
13	Jefe del Departamento de Filatelia
14	Jefe de Seguridad Interna
15	Jefe de Sección Procesamiento postal
16	Jefe de Sección de personal
17	Jefe de Centro de Distribución
18	Jefe de Sección Atención al Cliente
19	Administrador de Tienda

Tabla No 3. Entrevista realizadas.

Fuente: Elaboración propia.

Los datos recabados en las entrevistas realizadas se reflejan en los siguientes Gráficos:

De total de los gerentes y directores entrevistados, todos definieron su cargo y las funciones principales, solamente 2 establecieron los requisitos que son necesarios para ocupar el cargo, 3 de ellos establecieron la relación que sus áreas tienen con el resto de la empresa. (Ver anexo 5)

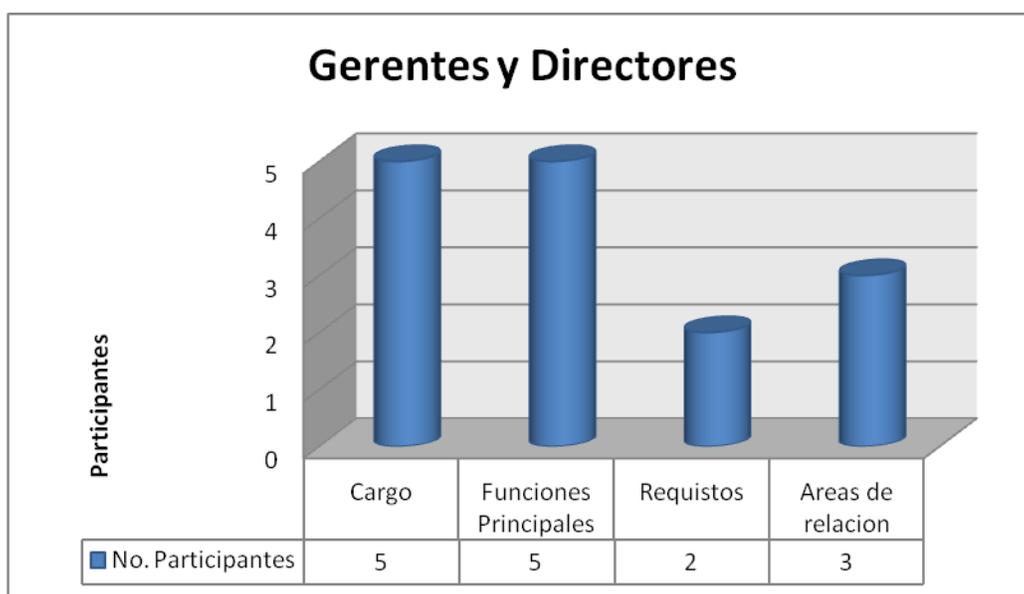


Gráfico No 13: Resultados de las entrevistas a los Gerentes y Directores.

De total de Jefes de Departamento entrevistados, todos definieron su cargo, 8 en total y 7 de ellos las funciones principales, solamente 3 establecieron los requisitos que son necesarios para ocupar el cargo, 2 de ellos establecieron la relación que sus áreas tienen con el resto de la empresa.

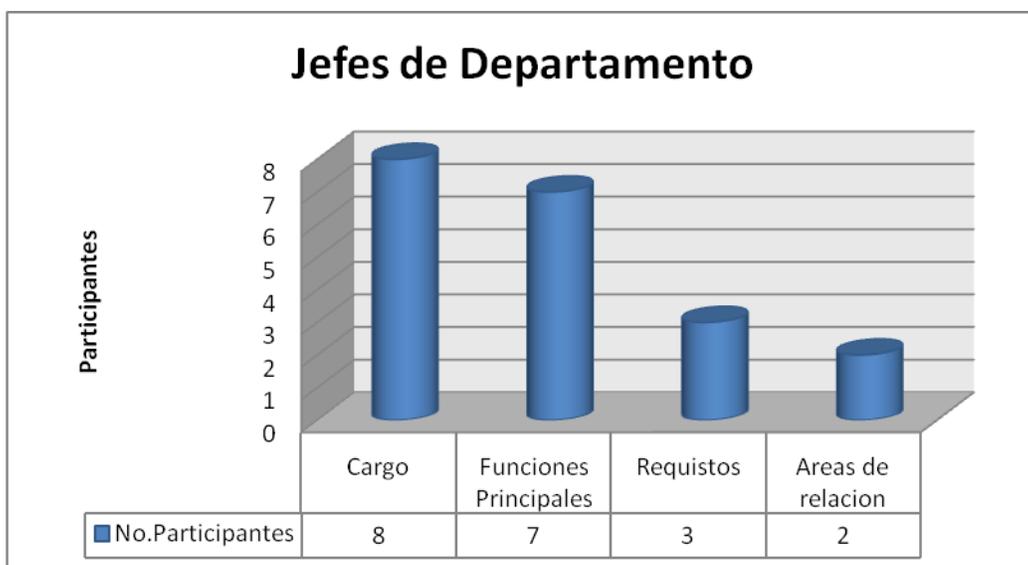


Grafico No 14: Resultados de las entrevistas a los Jefes Departamentos.

De total de los Jefes de Sección entrevistados, el total de ellos definió su cargo y las funciones principales, 4 de ellos definió los requisitos que son necesarios para ocupar el cargo y solamente 1 de ellos estableció la relación que su área tienen con el resto de la empresa.

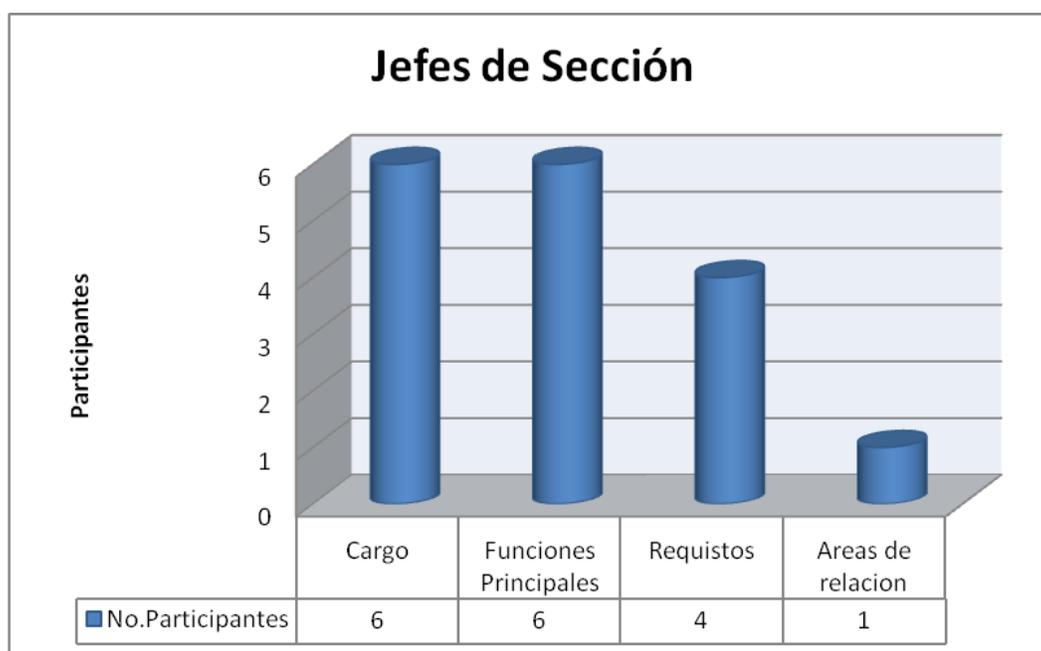


Grafico No 15: Resultados de las entrevistas a los Jefes de Sección.

CAPITULO III. PROPUESTA DE CARGOS DEL MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA CORREOS DE NICARAGUA

III. PROPUESTA DE CARGOS DEL MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA CORREOS DE NICARAGUA.

3.1 Estructura Orgánica

A continuación se presenta un listado de las Direcciones, departamentos, secciones y unidades existentes en la Estructura Orgánica de la Empresa Estatal Correos de Nicaragua.

1. Órganos de Dirección Superior

- 1.1 Gerencia General.
- 1.2 Vice Gerencia General

2. Direcciones de Apoyo

- 2.1 Dirección Administrativa Financiera
- 2.2 Dirección de Planificación y Desarrollo
- 2.3 Dirección de Recursos Humanos
- 2.4 Dirección de Asesoría Jurídica
- 2.5 Dirección de Auditoría Interna

3. Direcciones de Línea u Operativas

- 3.1 Dirección de Operaciones
- 3.2 Dirección de Mercadeo y Ventas
- 3.3 Dirección de Filatelia
- 3.4 Dirección de Departamentos y Zonas especiales

4. Unidades de Apoyo

- 4.1 Unidad de Adquisiciones
- 4.2 Unidad de Informática
- 4.3 Unidad de Relaciones y Comunicación Nacional e Internacional.

3.2 Organigrama

3.2.1 Descripción General

La estructura organizativa definida es de tipo funcional, en la que se han distribuido las responsabilidades, las áreas se han dividido entre las de apoyo para la administración del recurso humano y el manejo de los costos y finanzas; y las de tipo gerencial o de dirección, esto para facilitar la planeación, organización y coordinación hacia las áreas productivas y rentables.

Las áreas de jerarquía en las que está dividida la empresa son las siguientes:

- Gerencia General
- Direcciones
- Departamentos
- Unidades
- Secciones

En el grafico No. 16, se presenta el organigrama propuesto y que ya se está implementado en la empresa Correos de Nicaragua.

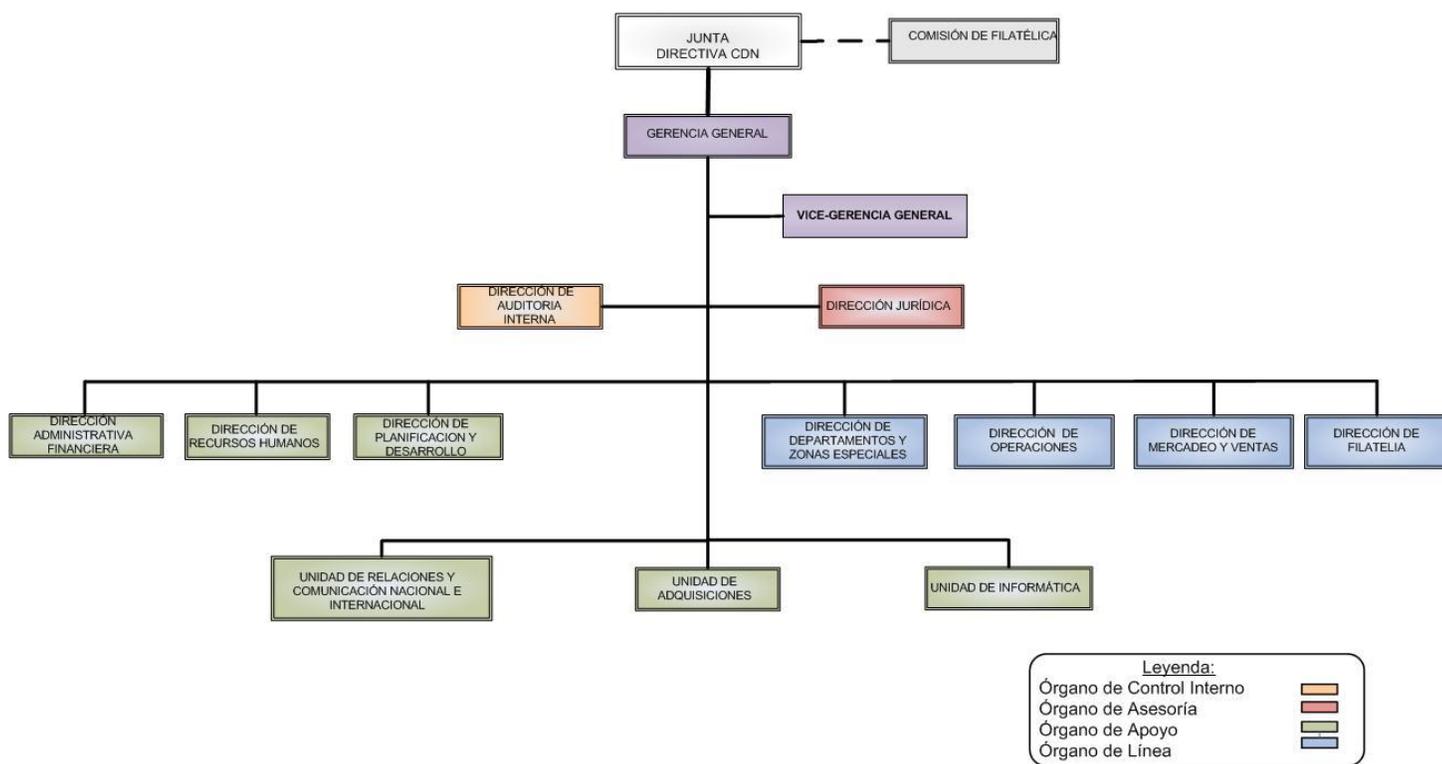


Grafico No 16: Propuesta de Organigrama de la Empresa Estatal Correos de Nicaragua

3.2.2 Descripción General por área definida en el Organigrama.

En el grafico No. 16 se presenta el organigrama de la empresa, a continuación se describe de forma general la función de cada área en la empresa.

1. Gerencia General: Es la máxima autoridad en la empresa, bajo la autoridad de la Junta Directiva, es quien representa a la empresa frente a terceros, define las políticas comerciales y de servicio y es quien coordina todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos en cuanto a la prestación de los servicios postales, teniendo a su cargo cinco direcciones y 3 unidades de apoyo, así como a cuatro direcciones de línea u operativas.
2. Vice gerencia: Esta área se está recomendando que se cree para apoyar a la Gerencia General que tiene una carga laboral muy amplia, con el objeto de asegurar el seguimiento y control en la empresa, las funciones específicas de esta área son las que delegue la Gerencia General.
3. Dirección de Asesoría Jurídica: Bajo la autoridad de la Gerencia General, esta área es la encargada de brindar asesoría legal a la empresa, de encaminar su accionar al cabal cumplimiento de la misión y visión previamente fijados, de conformidad con el Principio de Legalidad y demás principios que inspiran la efectiva prestación de los servicios postales.
4. Dirección de Auditoría Interna: Auditoría interna (AI) esta a nivel de staff, la máxima autoridad es la Junta Directiva de la empresa. Depende de la Contraloría técnica y funcionalmente, administrativamente depende de la empresa. Auditoría Interna esta a nivel de Dirección en la empresa, el cargo de Director es nombrado por la Contraloría, con las funciones de garantizar la administración eficaz, eficiente y transparente de los recursos del Estado, la confiabilidad de la rendición de cuentas y el cumplimiento de las leyes y

regulaciones aplicables, según lo establecido en el artículo 33 de la Ley No 681, Ley Orgánica De La Contraloría General De La República y Del Sistema De Control De La Administración Pública y Fiscalización De Los Bienes y Recursos Del Estado.

5. Dirección Administrativa-Financiera: Esta dirección se encarga de administrar todos los recursos financieros y materiales de la empresa a través de las políticas y normas establecidas. Igualmente planea, dirige y coordina el trabajo de los departamentos a su cargo, finanzas, contabilidad y administración.
6. Dirección de Recursos Humanos: Es un órgano de apoyo de la empresa, está a cargo de la administración y gestión de los colaboradores de la empresa, es una dirección esencialmente de servicios. Sus funciones principales: la negociación y relación permanente con la parte laboral, identificación y desarrollo de las competencias claves del personal de la empresa y desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los colaboradores de la empresa, tiene a su cargo los departamentos de nomina y administración de personal.
7. Dirección de Planificación y Desarrollo: Es la dirección encargada de conducir el proceso de planificación estratégica y la formulación del presupuesto anual consolidado de la institución, como una expresión financiera de los planes, las metas y los objetivos a corto plazo y evalúa su ejecución y cumplimiento. Asimismo, administra la información estadística postal y el desarrollo organizacional, mantiene actualizado y documenta la estructura, funciones, normas, políticas y procedimientos. Tiene a su cargo los departamentos de desarrollo, planificación y proyectos.
8. Dirección de Departamentos y Zonas Especiales: Es la dirección encargada de administrar las tiendas o sucursales de la empresa ubicadas en Managua y los Departamentos para prestar los servicios postales en todo el

territorio nacional, tiene a su cargo dos departamentos, el departamento de delegaciones y de traslado de valores y recaudo.

9. Dirección de Operaciones: Es una de las Direcciones más importante, pues es la responsable de la prestación eficiente de los servicios postales, a través de la planificación y coordinación con las distintas áreas de la empresa, tiene a su cargo siete departamentos para asegurar el procesamiento postal universal, el control y seguimiento, la distribución y transportación del correo nacional e internacional.
10. Dirección de Mercadeo y Ventas: La Dirección de Mercadeo es la encargada de desarrollar los procesos de mercadeo y venta de los servicios postales que brinda Correos de Nicaragua, así como de la planificación, organización y administración de las estrategias de mercadeo y ventas de la empresa. Por medio de esta dirección los clientes actuales y potenciales reciben información detallada de los nuevos servicios postales, tiene a su cargo dos departamentos, ventas y mercadeo.
11. Dirección de Filatelia: Es la dirección encargada de la emisión y distribución de los sellos postales de Nicaragua, tiene a su cargo dos departamentos.
12. Unidad De Relaciones y Comunicación Nacional e Internacional: Esta unidad es la encargada de coordinar las acciones relacionadas con la cobertura y difusión informativa de las actividades y eventos de la empresa a nivel nacional e internacional, así como aportar al fortalecimiento de la cooperación con organismos, empresas e instituciones extranjeras.
13. Unidad de Adquisiciones: Esta unidad es la encargada de planificar, asesorar, controlar, evaluar y dar seguimiento a los procedimientos de adquisición de bienes y servicios, así como para asesorar y participar en el

Comité de Licitaciones. La Unidad de Adquisiciones tiene la responsabilidad de realizar las actividades y tareas de las compras y contrataciones administrativas para satisfacer las necesidades de la empresa, adquiriendo y contratando en el tiempo preciso, con la mejor calidad posible y al menor precio.

14.Unidad de Informática: Es la encargada de proveer los servicios y la infraestructura tecnológica a las distintas áreas de la empresa para brindar soporte especializado en cuanto a servicios de red, sistemas y soporte a usuarios, mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos informáticos, así como implementar las políticas, estrategias y herramientas informáticas para garantizar la seguridad y confidencialidad de la información de la empresa.

3.3 Propuesta de Cargos

A continuación se presenta la lista con la propuesta de cargos y el número de puestos existentes en la empresa de acuerdo a la información dada por recursos humanos:

Codificación	Nombre del cargo
10100	Administrador de Tiendas
10200	Agente de Servicios de Correos
10300	Analista
10400	Asesor Legal
10500	Asistente
10600	Cajero
10700	Cartero
10800	Conductor
10900	Conserje
11000	Contador
11100	Delegado Departamental
11200	Despachador de Almacén
11300	Digitador

Codificación	Nombre del cargo
11400	Director
11500	Diseñador Grafico
11600	Ejecutivo de Ventas
11700	Especialista
11800	Gerente General
11900	Gestor de Cobro
12000	Guarda de Seguridad
12100	Inspector de Servicios postales
12200	Jefe de Centro de Distribución
12300	Jefe de Departamento
12400	Jefe de Sección
12500	Jefe de Unidad
12600	Oficial de Servicio al Cliente
12700	Oficial de Servicios Generales
12800	Operador Postal
12900	Recepcionista
13000	Responsable de Oficina
13100	Supervisor de Seguridad Interna
13200	Vicegerente

Tabla No 4: Propuesta de Cargos

Debido al giro de negocio de la Empresa Correos de Nicaragua, algunos cargos se dividen según las funciones del área donde están ubicados, a continuación se listan estos cargos.

Cargos con sus Especialidades		
Cargo Genérico	Cargo Especifico	Codificación
Director		11400
	Administrativo –Financiero	11401
	Recursos Humanos	11402
	Planificación y Desarrollo	11403
	Auditoría Interna	11404
	Asesoría Jurídica	11405
	Operaciones	11406
	Mercadeo y Ventas	11407
	Filatelia	11408
	Departamentos y Zonas Especiales	11409

Tabla No 5: Cargo de Director

Cargos con sus Especialidades		
Cargo Genérico	Cargo Especifico	Codificación
Jefe de Departamento		12300
	Desarrollo	12301
	Planificación	12302
	Proyectos	12303
	Nomina	12304
	Administración de Personal	12305
	Mercadeo	12306
	Ventas	12307
	Control y seguimiento	12308
	Inspección Postal	12309
	Servicios especiales	12310
	Correo Empresarial	12311
	Procesamiento Postal	12312
	Centros de Distribución	12313
	Transportación Postal	12314
	Finanzas	12315
	Administrativo	12316
	Contabilidad	12317
	Almacén y Patrimonio Filatélico	12318
	Expendio Filatélico	12319
	Delegaciones Departamentales y Zonas Especiales	12320
	Traslado de Valores y Recaudo	12321

Tabla No 6: Cargo Jefe de Departamento

Cargos con sus Especialidades		
Cargo Genérico	Cargo Especifico	Codificación
Jefe de Sección		12400
	Atención al Cliente	12401
	Procesamiento Ordinario	12402
	Rutas Postales	12403
	Sección Aérea	12404
	Mercadería	12405
	Presupuesto y Tesorería	12406
	Cartera y Cobro	12407
	Control de Bienes	12408
	Archivo Contable	12409
	Servicios Generales	12410
	Transporte	12411
	Seguridad Interna	12412

Tabla No 7: Cargo Jefe de Sección

Cargos con sus Especialidades		
Cargo Genérico	Cargo Especifico	Codificación
Jefe de Unidad		12500
	Informática	12501
	Adquisiciones	12502
	Relaciones y Comunicación Nacional e Internacional.	12503

Tabla No 8: Cargo Jefe de Unidad

Cargos con sus Especialidades		
Cargo Genérico	Cargo Especifico	
Responsable de Oficina		13300
	Capacitación	13001
	Higiene y Seguridad Ocupacional	13002
	Organización y Método	13003
	Sistemas de Información	13004
	Soporte Técnico y Comunicaciones	13005
	Impresiones y Diseño	13006
	Cuentas Internacionales	13007
	Acceso a la Información	13008
	Compras y Almacén	13009

Tabla No 9: Cargo Responsable de Oficina

Cargos con sus Especialidades		
Cargo Genérico	Cargo Especifico	Codificación
Especialista		11700
	Sistema	11701
	Programador	11702
	Soporte	11703
	Contratación y Evaluación de Personal	11704
	Presupuesto	11705

Tabla No 10: Cargo Especialista

Cargos con sus Especialidades		
Cargo Genérico	Cargo Especifico	Codificación
Analista		10300
	Sistema	10301
	Capacitación	10302
	Soporte Técnico	10303
	Programador	10304
	Mercadeo	10305
	Ventas	10306
	Planificación	10307
	Desarrollo Empresarial	10308
	Proyectos	10309
	Recurso Laboral	10310
	Nomina	10311
	Seguridad Ocupacional	10312
	Control y seguimiento	10313
	Inspección Postal	10314
	Administración	10315
	Cuentas	10316
	Crédito	10317
	Relaciones publicas	10318
	Relaciones internaciones	10319
	Adquisiciones	10320
	Organización y Método	10321
	Expendio Filatélico	10322
	Patrimonio Filatélico	10323
	Tesorería	10324

Tabla No 11: Cargo Analista

Como se observa en la Tabla No 4, la Empresa estatal Correos de Nicaragua tendrá un total de 32 cargos generales, los que se distribuirán en un total de 697 puestos de trabajo que actualmente existe en la empresa, según la Nomina con que se realizó el estudio.

3.4 Propuesta de Manual de Funciones de la Empresa estatal Correos de Nicaragua.

La propuesta del Manual de Funciones se presenta en un documento como anexo a esta tesina en formato electrónico. En este documento se describe las generalidades de la empresa, la estructura orgánica con sus niveles de jerarquía y autoridad, así como las fichas de cada cargo, distribuido por área (Ver CD adjunto).

CAPITULO IV: CONCLUSIONES

IV. CONCLUSIONES

A través del análisis efectuado se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. Al realizar el análisis al marco jurídico fue necesario proponer una nueva misión y visión para garantizar que tanto los colaboradores de la empresa en todos sus niveles, así como los usuarios y clientes empresariales de los servicios postales conozcan con claridad el que hacer de la empresa y hacia donde se proyecta.
2. La empresa de forma general está cumpliendo con las leyes y normativas que le son aplicables al ser de carácter público, exceptuando la Ley No. 621, ya que no existe una comisión de higiene y seguridad ocupacional, en la nueva estructura orgánica propuesta se agregó una oficina que cumpla estas funciones.
3. Al momento del estudio la Empresa no tenía una estructura orgánica aprobada debido a los constantes cambios, por lo que los colaboradores sobre todo de los niveles más bajos, no tienen claridad de los niveles de jerarquía que existen en la Empresa. Por lo que fue necesario revisar las estructuras existentes y proponer una estructura orgánica funcional que le dé a la empresa agilidad y los niveles de control para garantizar la calidad en los servicios postales.
4. Al aplicar los cuestionarios se puede concluir que se muestra debilidad en la identificación del cargo a partir del tercer y cuarto nivel de jerarquía, es decir a nivel de departamentos y secciones, ya que del 100% de encuestados solamente el 59% identificó correctamente su departamento y 53% identificó correctamente la sección a la que pertenece.

-
5. Con la aplicación de los cuestionarios se identificó que los colaboradores de la empresa, en su mayoría son del sexo masculino, del total de encuestados el 68%, sobre todo en las áreas operativas, aun que no se profundizo en el tema.
 6. La aplicación de los cuestionarios también mostró que existe una brecha de conocimiento que la empresa debe atender a lo inmediato, para lograr ser una empresa con mayor calidad en sus servicios, los datos mostraron que del total de encuestados solamente el 3% tiene niveles de estudio de posgrado, 27 % de pregrado completo y 17 % a nivel técnico, el resto de encuestados solamente ha logrado completar niveles de bachillerato y primaria.
 7. El comportamiento respecto a la identificación de las funciones mostro que los colaboradores conocen sus funciones, un total de 77% describió sus funciones de forma completa, el 13% hizo una descripción muy general y el 10% no supo identificar sus funciones, correspondiendo a los colaboradores de los niveles más bajos como carteros, operadores postales y guardas de seguridad.
 8. Al momento del estudio no se logro la aprobación del manual, debido al proceso de reestructuración en que se encuentra la empresa, pero se logro obtener insumos y recomendaciones por parte de la comisión encargada de la empresa que se aplicaron en la propuesta.

CAPITULO V: RECOMENDACIONES

V. RECOMENDACIONES

En base los análisis realizados presentados en los acápites anteriores se recomiendan considerar los siguientes aspectos:

1. Hacer las gestiones necesarias antes las instancias correspondientes para la aprobación de la Estructura Orgánica, Misión, Visión y el Manual de Funciones, para garantizar su implementación en el corto plazo.
2. Implementar acciones que permitan dar a conocer la misión y visión de la empresa a todos los niveles, de tal forma que todos los colaboradores se identifiquen y comprometan para su cumplimiento, garantizando de esa forma servicios de calidad para los ciudadanos, estas acciones pueden estar enfocadas en capacitaciones, comunicaciones, publicidad a través de los murales, afiches y seguimiento de su divulgación en todas las áreas de la empresa.
3. Una vez aprobado el Manual de Funciones darlo a conocer a cada área de la empresa, así como dar a conocer a cada colaborador la ficha del cargo que ocupa.
4. Disminuir la brecha de conocimiento a través de programas de capacitación en todos los ámbitos, que permitan al personal adquirir destrezas y nuevos conocimientos, crear alianzas con diferentes universidades, institutos y centro de capacitación para que los colaboradores puedan acceder a ellos.

CAPITULO VI: BIBLIOGRAFIA

VI. BIBLIOGRAFÍA

1. F.H de Canales, E.L Alvarado, E.B Pineda, *Metodología de la Investigación: Manual para el Desarrollo de Personal de Salud*, edición 1989. Organización panamericana de la Salud.
2. Alfonso Carlos Morales Gutiérrez, *Análisis de las Organizaciones: Fundamentos, Diseño y Aplicaciones*. Publicaciones ETEA. Córdoba, España. Segunda Edición, año 1997.
3. Ricardo A. Varela. Editorial PEARSON Prentice Hall, *Administración de la compensación Sueldos, salarios y prestaciones*, Primera Edición 2006.
4. Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, Mc Graw Hill, primera edición, año 2002.
5. Idalberto Chiavenato, *Administración de los Recursos Humanos*, Segunda Edición, Mc Graw Hill.
6. Grupo focal, <http://es.wikipedia.org/w/index.php?oldid=30420224>.
7. Focus Group, <http://es.usabilitybok.org/methods/p866?section=basic-description>
8. Misión y Visión de Correos:
http://www.correos.gob.ni/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=109
9. Normas de Control Interno (NTCI), Apéndice I, Inciso I y II,
<http://www.cgr.gob.ni>
10. Manuales, <http://www.correosdemexico.gob.mx>

CAPITULO VII: ANEXOS

VII. ANEXOS

1. Anexo 1: Cuestionario para el Análisis de Cargos

El siguiente instrumento pretende recabar información para detectar objetivamente las funciones de su puesto de trabajo y de esta manera actualizar el Manual de Funciones (Descripción de Cargos) de la Institución Correos de Nicaragua. En caso de duda por favor consultar. Recuerde que sus respuestas son muy importantes, sea transparente en las mismas.

(Por favor, no olvide entregar este cuestionario a su jefe inmediato).

I. Identificación del Puesto:

1. Nombre del puesto: _____
2. Gerencia: _____
3. Departamento: _____
4. Sección: _____
5. Superior Inmediato: _____
6. Cargos que le reportan: _____
7. Fecha de aplicación: _____

II. Identificación de quien responde el cuestionario:

(No es necesario su nombre. Por favor solo marque con una X dentro del círculo).

1. Sexo	2. Grado Académico	3. Edad
<input type="radio"/> Masculino <input type="radio"/> Femenino	<input type="radio"/> Primaria <input type="radio"/> Secundaria <input type="radio"/> Técnico <input type="radio"/> Licenciatura <input type="radio"/> Postgrado <input type="radio"/> Maestría <input type="radio"/> Otros	<input type="radio"/> 18 a 25 años <input type="radio"/> 26 a 35 años <input type="radio"/> 36 a 45 años <input type="radio"/> 46 a 55 años <input type="radio"/> 56 años a más
4. Antigüedad en la empresa	5. ¿Tiene colaboradores a su cargo que dependan directamente de Usted?	
<input type="radio"/> Menos de 1 años <input type="radio"/> Igual a 1 y menos de 3 años <input type="radio"/> Igual a 3 y menos de 5 años <input type="radio"/> Igual a 5 y menos de 10 años <input type="radio"/> De 10 años a mas	<input type="radio"/> SI Cuantos: _____ <input type="radio"/> No	

III. Descripción Sumaria del Puesto:

1. El puesto que ocupa se clasifica en : (Por favor, marque con una X solo una respuesta)

<input type="checkbox"/>	Directivo de confianza
<input type="checkbox"/>	Directivo de carrera
<input type="checkbox"/>	Profesional con personal dependiente
<input type="checkbox"/>	Profesional de apoyo
<input type="checkbox"/>	Profesional Asesor
<input type="checkbox"/>	Técnico especializado
<input type="checkbox"/>	Técnico
<input type="checkbox"/>	Administrativo con especialización
<input type="checkbox"/>	Administrativo contable
<input type="checkbox"/>	Administrativa secretarial
<input type="checkbox"/>	Auxiliar Administrativo
<input type="checkbox"/>	Auxiliar Chofer
<input type="checkbox"/>	Auxiliar Junior
<input type="checkbox"/>	Cartero
<input type="checkbox"/>	Oficial de Servicios Generales

Si no está incluido en esta clasificación, escriba cual es:

2. Elabore una lista de las funciones principales que realiza en su puesto:

Funciones Principales:

3. Elabore una lista de las funciones secundarias que realiza en su puesto:

Funciones Secundarias:

Para efecto de este cuestionario Funciones principales son aquellas dependen únicamente de su puesto de trabajo; las funciones secundarias son las tareas de apoyo a otros puestos a áreas.

4. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo? **(Clasifíquelas marcando con una X de acuerdo a su criterio)**

RESPONSABILIDAD	PRINCIPALES	SECUNDARIAS
Responsabilidad sobre bienes		
Uso de materiales.		
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		
Supervisión del trabajo de otras personas		
Manejo de dinero, títulos o documentos afines		
Responsabilidad de manejo de información		
Responsabilidad en relaciones públicas		
Responsabilidad en la confidencialidad de la información		

5. Con que otras áreas o personal se relacionan al realizar su trabajo?

7. ¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia en Instituciones del sector Público? (marque con una X solo una respuesta).

<input type="checkbox"/> Imprescindible	<input type="checkbox"/> Importante	<input type="checkbox"/> Aconsejable	<input type="checkbox"/> No relevante
---	-------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------------

8. ¿Considera necesario que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia en puestos similares? (marque con una X solo una respuesta).

No necesaria: ____	Deseable: ____	A los menos 1 año: ____
Entre 1 y 3 años: ____	Más de 3 años: ____	

9. ¿Cual considera usted que sea el nivel académico adecuado como requisito del Puesto?

2. Anexo 2: Selección de Grupos Foco

Cargos	Colaboradores por cargo	Cálculo de la muestra proporcional.	No de Focus Group
Administrador de tiendas	12	6	1
Agente de servicios de correos	17	9	2
Cartero	69	35	4
Inspector de servicios postales	10	5	1
Conserje	19	10	1
Jefe de sección	12	6	1
Operador postal	56	29	3
Secretaria	13	7	1
Supervisor servicios de correos	21	11	1
Ayudante de servicios generales	9	5	1
Oficial de servicio al cliente	16	8	1
Guarda de seguridad	34	17	2
Total	288	147	19

3. Anexo 3: Calendario de Reuniones para los Grupos Foco

Actividad	Fecha	Hora	Cargo	Coordinador
Grupo Foco	11/02/2010	12:00 md	Administrador de tiendas	Ing. Glenda González
(Duración 1 Hora)	11/02/2010	12:00 md	Agente de servicios de correos	Ing. Anielka Rayo
	18/02/2010	12:00 md	Cartero	Ing. Glenda González
	18/02/2010	12:00 md	Inspector de servicios postales	Ing. Anielka Rayo
	25/02/2010	12:00 md	Conserje	Ing. Glenda González
	25/02/2010	12:00 md	Jefe de sección	Ing. Anielka Rayo
	04/03/2010	12:00 md	Operador postal	Ing. Glenda González
	04/03/2010	12:00 md	Secretaria	Ing. Anielka Rayo
	11/03/2010	12:00 md	Supervisor servicios de correos	Ing. Glenda González
	11/03/2010	12:00 md	Ayudante de servicios generales	Ing. Anielka Rayo
	18/03/2010	12:00 md	Oficial de servicio al cliente	Ing. Glenda González
	18/03/2010	12:00 md	Guarda de seguridad	Ing. Anielka Rayo

4. Anexo 4 : Guía De Preguntas Para Los Grupos Foco

- Saludo cordial y Presentación de cada participante.
- Explicación de la dinámica y propósito del Grupo.

PREGUNTAS:

1. Cuál es el cargo que ocupan actualmente?
2. Cuáles son las funciones principales de su cargo?
3. Describa de forma general el trabajo que se realiza en su área.
4. Cuál es el personal bajo su cargo?
5. Con que áreas se relaciona al realizar su trabajo?
6. Cuáles cree son los requisitos para ocupar el cargo?

5. Anexo 5: Guía De Preguntas Para Las Entrevistas

PREGUNTAS:

1. Cuál es el cargo que ocupan actualmente?
2. Cuanto tiempo ha ocupado ese cargo?
3. Cuáles son las funciones principales de su cargo?
4. Cuál es el Personal bajo su cargo?
5. Cuáles son las funciones del personal bajo su cargo?
6. Describa de forma general el trabajo que se realiza en su área.
7. Con que áreas se relaciona al realizar su trabajo?
8. Cuáles cree que son los requisitos para ocupar el cargo?

6. Anexo 6: Capítulo I, Título IX , De los Servicios Postales, Disposiciones Generales, Ley No. 200, Ley General de Telecomunicaciones y Servicio Postal.

- ARTO. 101.** Declárase al Servicio Postal de necesidad y utilidad pública y de preferente interés social.
Su regulación y control corresponde al Estado, a través de TELCOR.
- ARTO. 102.** Queda prohibido toda forma de monopolio, o prácticas y acuerdos restrictivos en el Servicio Postal con excepción de la correspondencia franqueada que es exclusiva de la Administración Postal.
- ARTO. 103.** Toda persona tiene derecho a la inviolabilidad y secreto de su correspondencia con las limitaciones establecidas por la Ley.
- ARTO. 104.** El Estado garantiza la prestación del Servicio Postal Universal, entendiéndose como tal la admisión, procesamiento, transporte y entrega en todo el territorio nacional de correspondencia que comprende las cartas, tarjetas postales, impresos y paquetes y encomiendas postales pequeñas hasta un determinado peso, cuyo límite superior lo fijará el Reglamento, de acuerdo a las prácticas y convenios internacionales.
- ARTO. 105.** Corresponde a Correos de Nicaragua, en su carácter de Administrador Postal del Estado, prestar el Servicio Postal Universal en todo el territorio nacional y dar cumplimiento a los acuerdos y convenios postales internacionales.
- ARTO. 106.** El servicio postal comprende la administración, transporte y entrega de los envíos de correspondencia tales como cartas, tarjetas postales, impresos, cecogramas, pequeños paquetes y encomiendas, así como la prestación de servicios postales de valores y otros calificados como postales por las normas pertinentes, con sujeción a las disposiciones vigentes y a lo establecido en los Convenios y Acuerdos Internacionales que hayan sido ratificados.
Las diversas categorías y clases de envíos de correspondencia, así como sus condiciones de admisión y tratamiento, serán señalados en el reglamento respectivo.
- ARTO. 107.** El servicio postal, en todas sus formas y modalidades, se rige por la presente Ley, por sus reglamentos y por las disposiciones emanadas de la autoridad competente, con sujeción a lo establecido por los Tratados y Acuerdos Internacionales que el País haya ratificado.

7. Anexo 7: Normas de Control Interno (NTCI), Apéndice I, Inciso I y II

1. ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

Estructura Organizacional

Cada Entidad se organizará en función de su visión, misión y objetivos institucionales, siendo concordante con las disposiciones emanadas del Organismo Rector correspondiente, de los principios generales de organización y de las NTCI.

La estructura organizacional debe estar subordinada a la Planeación Estratégica de la Entidad y deberá formalizarse en un Manual de Organización a la medida de la naturaleza de sus actividades y operaciones.

El Manual de Organización deberá incluir como mínimo:

Un organigrama autorizado por la Máxima Autoridad, en el cual se aprecien visualmente las relaciones jerárquicas o de autoridad, funcionales y de comunicación.

La descripción de las funciones para cada cargo existente, las cuales permitan identificar claramente las responsabilidades de cada Servidor Público.

Los requisitos mínimos o el perfil de conocimientos y experiencia que debe reunir cada cargo.

Constancia firmada por cada Servidor Público sobre el conocimiento y entendimiento de sus funciones y responsabilidades. Estas constancias deberán actualizarse anualmente.

Es responsabilidad de la Máxima Autoridad implantar y mantener actualizada una adecuada organización administrativa, compatible con su misión y objetivos.

Delegación de Autoridad y Unidad de Mando

Se fijará la autoridad en los distintos niveles de mando separando adecuadamente los que correspondan a actividades incompatibles de manera que cada ejecutivo asuma la responsabilidad del área de su competencia.

Los ejecutivos de los niveles superiores deberán delegar la autoridad necesaria a los niveles inferiores para que puedan tomar decisiones en los procesos de operación y cumplir las funciones o responsabilidades que les sean asignadas.

La estructura organizacional deberá mantener el principio de unidad de mando en todos los niveles. Este principio consiste en que cada Servidor Público debe ser responsable de sus actuaciones y funciones, las cuales reportará ante la autoridad inmediatamente superior.

Canales de Comunicación

Deberán establecerse y mantenerse líneas definidas y recíprocas de comunicación entre los diferentes niveles, que a su vez sean accesibles a todos los estamentos de la institución, lo cual permita la adopción de decisiones gerenciales oportunas.

Gerencia por Excepción

El Máximo Ejecutivo en los distintos niveles solamente deberá decidir sobre asuntos que no se puedan decidir en los niveles inferiores, orientando su atención al análisis y formulación de programas y proyectos, a la evaluación permanente de la gestión mediante indicadores y otros instrumentos y a la solución de asuntos de significación y trascendencia.

Gerencia por Resultados

Se establecerá y mantendrá un enfoque conceptual de gerencia por resultados, que pueda ser aplicado al conjunto o a una parte de la organización, en concordancia con la Planeación Estratégica y la programación de operaciones. Este enfoque significa establecer objetivos y metas, actividades y tareas y asignar responsables por la realización de las tareas y actividades, así como fechas concretas de resultado. Se deberá dirigir y motivar al personal para ejecutar la programación de operaciones y controlar las actividades de acuerdo al programa específico.

Separación de Funciones Incompatibles

Se deberá tener el cuidado de limitar las funciones de las Unidades y las de sus Servidores Públicos, de modo que exista independencia y separación entre funciones incompatibles como son las de autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes, y control de las operaciones.

Supervisión

Se establecerá y mantendrá en todos los niveles de mando un adecuado nivel y alcance de supervisión, para garantizar el logro de los objetivos del control interno.

El alcance de la supervisión se refiere al número de Unidades, personas o actividades que pueden ser efectivamente supervisadas por un ejecutivo superior en todos los niveles de la organización.

Los factores que permiten definir el nivel y alcance de supervisión son: complejidad de las operaciones y nivel de riesgo, tecnología, nivel de autonomía y desarrollo de las Unidades, incluyendo la competencia del personal y la habilidad y experiencia del Servidor Público que realizará la supervisión.

La supervisión se realizará mediante:

La indicación de las funciones y responsabilidades atribuidas a cada Servidor Público;

El examen sistemático del trabajo de cada Servidor Público, en la medida que sea necesario;

La aprobación del trabajo en puntos críticos del desarrollo para asegurar que avanza según lo previsto.

Procedimientos

La estructura organizacional se pondrá en funcionamiento mediante Manuales de Procedimientos que regulen la ejecución de las operaciones. Dichos Manuales deberán ser de fácil comprensión y aplicación y ampliamente difundidos entre los Servidores Públicos respectivos.

Cada área o sector del organismo debe conocer y operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas y sectores.

Documentos de Respaldo

Toda operación, cualquiera sea su naturaleza, que realicen las Entidades Públicas, deberá contar con la documentación necesaria y suficiente que la respalde y demuestre.

Dicha documentación deberá contener la información adecuada para identificar la naturaleza, finalidad y resultados de cada operación y para facilitar su análisis.

Control y Uso de Formularios Prenumerados

Se deberá establecer el uso permanente de formularios prenumerados al momento de su impresión, para todas las operaciones normales de la Entidad. El sistema de formularios preverá el número de copias, el destino de cada una y las firmas de autorización necesarias, así como los procedimientos de control adecuados para sustentar toda operación financiera o administrativa.

Los formularios pendientes de uso deberán ser controlados, asignándose la responsabilidad por su custodia y control de entrega y recibo a un Servidor Público determinado.

Archivo de Documentación

La documentación de respaldo de las operaciones que realice la Entidad, deberá ser archivada siguiendo un orden lógico, de fácil acceso y utilización. Deberá ser conservada adecuadamente, preservándola de cualquier contingencia, por el tiempo mínimo que señalan las disposiciones legales sobre la materia.

Control de Sistemas Automatizados de Información

Se deberá contar con un sistema de información, que permita obtener, registrar, computar, compilar, controlar y comunicar información en forma correcta y oportuna relativa a la actividad del organismo y a la producida por el sector, acorde con la dimensión, características y especialidad de la Entidad.

Las Entidades que tengan automatizados total o parcialmente sus operaciones, deben tener en cuenta los mecanismos de autorización y prueba de los sistemas; la documentación adecuada de los programas y aplicaciones; la validación de la información que ingresa y sale del sistema; la restricción del acceso al centro de cómputo o al computador; la protección física del equipo y de los programas y aplicaciones, y la seguridad de los archivos.

Unidad de Sistemas

Cuando la magnitud y complejidad de la Entidad lo justifique, deberá existir una Unidad de apoyo a la Máxima Autoridad Ejecutiva de la misma, encargada del diseño e implantación de la estructura organizacional y de los reglamentos específicos para el funcionamiento de los Sistemas de Administración, Información y Control Interno.

Custodia de los Recursos y Registros

El acceso a los recursos y registros debe limitarse a los Servidores Públicos autorizados para ello, quienes están obligados a rendir cuenta de la custodia o utilización de los mismos.

Para cumplir dicha responsabilidad se compararán periódicamente los recursos con los registros contables. La frecuencia de dichas comparaciones dependerá del grado de vulnerabilidad de los activos.

En caso de que existencia diferencias entre la verificación física y los registros éstas deberán investigarse hasta el punto de identificar un responsable por las mismas y acciones conducentes a la corrección de las diferencias y en su caso, a la restitución de los faltantes.

2. ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Unidad de Administración de los Recursos Humanos

Toda Entidad deberá contar, cuando sea necesario, con una Unidad Especializada en Recursos Humanos, que cumpla las funciones técnicas relativas a la administración y desarrollo de personal.

Los Servidores Públicos encargados de esta Unidad deben poseer conocimiento sobre las materias laborales, técnicas para reclutar, evaluar y promover el desarrollo del personal, así como para ejecutar las políticas institucionales respectivas.

Clasificación de Cargos, Niveles Remunerativos y Requerimientos de Personal

Las Entidades establecerán, de acuerdo con las normas legales, una clasificación de cargos con los respectivos requisitos mínimos para su desempeño y los correspondientes niveles de remuneración. En la programación de operaciones se determinarán los requerimientos de personal para ejecutar dichas operaciones, lo cual determinará el monto del rubro de servicios personales de su proyecto de presupuesto. Las funciones, tareas y responsabilidades de cada uno de las clases de cargos, serán establecidos por el Sistema de Organización Administrativa.

Selección de Personal

Las Entidades seleccionarán su personal teniendo en cuenta los requisitos exigidos en la Clasificación de Cargos y considerando los impedimentos legales y éticos para el desempeño de los mismos por razón de parentesco u otros motivos.

Para ocupar cargos en alguna Entidad será condición obligatoria que la persona no tenga antecedentes que pongan en duda su moralidad y honradez o que haya sido sancionado legalmente por perjuicio en contra del Estado o la empresa privada o por negligencia manifiesta en el desempeño de un puesto anterior dentro de los tres (3) años precedentes a la fecha en que se califiquen sus requisitos para optar al cargo.

Registros y Expedientes

Se deberá implantar y mantener actualizado, un legajo o expediente para cada uno de los Servidores Públicos, sin excepción alguna, que contenga los antecedentes e información necesaria para una adecuada administración de los recursos humanos.

Capacitación de los Recursos Humanos

Cada Servidor Público es responsable de mantener actualizados sus conocimientos. Sin embargo, deberán existir programas concretos de entrenamiento y capacitación, preparados de acuerdo a las necesidades de la organización. La implantación de estos programas tiene por objeto inmediato un incremento en la productividad de los recursos humanos, y como finalidad mediata, preparar al personal para ocupar en el futuro puestos de mayor jerarquía, posibilitando la generación interna de Servidores Públicos de alto nivel.

La Máxima Autoridad deberá promover la constante y progresiva capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de los Servidores Públicos en todos los niveles, en función de las áreas de especialización y del cargo que ocupan.

Cada Entidad dispondrá de un reglamento que contenga todos los aspectos inherentes a la capacitación y entrenamiento, y a las obligaciones asociadas al mismo que asumirán los Servidores Públicos capacitados.

Remuneraciones

Se retribuirá a los Servidores Públicos con un adecuado sueldo, de tal forma que sea una justa compensación a su esfuerzo en las funciones realizadas y de acuerdo con la responsabilidad de cada cargo y su nivel de complejidad.

Referente a las Entidades del Gobierno Central, deben regirse de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Organismo Rector correspondiente, tanto en lo relativo a contratación de nuevo personal como reposición de vacantes, incrementos de sueldos, etc.

Los cheques fiscales por sueldo del personal que no ha laborado en la Entidad, deberán ser devueltos de acuerdo con las normas establecidas por la Tesorería General de la República.

Prohibición de Recibir Beneficios diferentes a los pactados con la Entidad

Con base al sueldo, salario o cualquier otra forma de retribución acordada con la Entidad, el Servidor Público deberá estar obligado a cumplir sus funciones con oportunidad,

honestidad y rectitud sin buscar o recibir otros beneficios personales vinculados con el desempeño de sus funciones. Los reglamentos internos de la Entidad deberán señalar plazos, en cuanto sea posible, para el cumplimiento de las labores encomendadas.

Igualmente, no se podrán desempeñar cargos sin percibir la remuneración pactada o la oficial que corresponde al empleo ni recibir asignaciones por cargos no desempeñados.

Prohibición de Acumulación de Cargos Públicos

Ningún Servidor Público podrá ejercer dos o más cargos públicos ni percibir dos o más remuneraciones del Presupuesto de la Nación o en el Presupuesto Consolidado del Sector Público, con excepción de los casos previstos en las disposiciones legales vigentes.

Actuación de los Servidores Públicos

Todo Servidor Público está obligado a cumplir sus deberes con responsabilidad, diligencia, honestidad, rectitud y ética, de tal manera que su actuación mantenga o mejore el prestigio de la Entidad para la cual presta su servicio.

La actuación significa que deberá estar apegado a las disposiciones legales establecidas y a los códigos de ética, normas y reglamentos que su profesión o especialidad demanden. No podrá recibir ningún beneficio ajeno al organismo donde labora, que pueda vincularse con el hecho de cumplir sus funciones.

Control de Asistencia y Puntualidad

Se establecerán procedimientos para el control de asistencia, que aseguren la puntualidad y permanencia en los sitios de trabajo de todos los Servidores Públicos. El control se ejercerá por el jefe inmediato superior y por la Unidad de Personal.

Vacaciones

Los Jefes de las Unidades Administrativas de cada Entidad, en concordancia con el área encargada de personal, deben elaborar cada año un rol de vacaciones para todos los Servidores Públicos y, una vez aprobado, exigir su cumplimiento. El derecho a las vacaciones no admite compensación monetaria, excepto cuando el Servidor Público se retire definitivamente de la Entidad.

Rotación de Personal

Cada Entidad establecerá, en forma sistemática, la rotación de los Servidores Públicos vinculados con las áreas de administración, registro y custodia de bienes y recursos y en lo que corresponda en las áreas de producción cuando se trate de empresas industriales. Dicha rotación deberá consultar la capacitación necesaria de los Servidores Públicos rotados para que puedan desempeñarse con eficiencia en los nuevos cargos.

Caución

La Máxima Autoridad definirá, de conformidad con el análisis de riesgos, disposiciones legales vigentes y reglamentos internos de cada sector, las actividades que requieran ser garantizadas con una caución para la protección de los recursos bajo la responsabilidad de los Servidores Públicos. Para el efecto, en cada caso, fijará el monto adecuado de la misma que deberá contratarse con una Compañía de Seguros y asignará los recursos necesarios para su ejecución.

Seguridad Social e Industrial

La Entidad está obligada a cumplir las disposiciones legales vigentes en materia de Seguridad Social, en los riesgos a corto y largo plazo, y a cumplir con las normas de seguridad industrial, en el caso de las Entidades que producen bienes y servicios.

Evaluación de los Recursos Humanos

La evaluación del recurso humano debe ser un proceso y no un evento particular en el tiempo. Sin embargo, periódicamente deberá evaluarse el trabajo de los Servidores Públicos y exigirse que su rendimiento sea igual o mayor a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, tarea o actividad. Cada Jefe de Unidad es responsable de la evaluación del rendimiento del personal a su cargo.

Para el proceso de evaluación deberán usarse técnicas y metodologías adecuadas, en concordancia con la instancia rectora responsable. Los métodos de evaluación de desempeño del personal deben estar predefinidos, comunicados y establecida la periodicidad de su aplicación. Estos métodos deberán establecer los niveles jerárquicos evaluadores y a cargo de qué Servidores Públicos quedará el proceso de discusión previa y evaluación final. Este tipo de evaluaciones deberá ser la base de las promociones, traslados y remociones.

Para un correcto proceso de evaluación, deberá tenerse en cuenta al comienzo de toda gestión:

Enterar a las personas de sus funciones y los objetivos y metas por los cuales trabajará.

Explicar y cuando aplique entregar las herramientas que el superior jerárquico le aporta al Servidor Público para un cabal desempeño de sus funciones, incluido el entrenamiento y la capacitación si son necesarios.

Definición de fechas en las cuales se revisará el avance en el cumplimiento de objetivos y metas para tomar correctivos conjuntos y mejorar la probabilidad de buen desempeño.

Durante la gestión cumplir con los cronogramas para evaluar el desempeño, teniendo cuidado de escuchar al Servidor Público y considerar sus puntos de vista para el mejoramiento del desempeño.

Todo el proceso, incluyendo una reunión al final de cada año o período anual de gestión concertado con el Servidor Público, deberá documentarse, obteniéndose la conformidad del Servidor Público y dejando evidencia de las distintas reuniones que se cumplieron durante el año para mejorar la calidad del desempeño y los resultados obtenidos.

8. Anexo 8: Ley No.621, Ley de Acceso a la Información, Capítulo I.

Del Objeto y Definiciones Básicas

Artículo 1.- La presente Ley tiene por objeto normar, garantizar y promover el ejercicio del derecho de acceso a la información pública existente en los documentos, archivos y bases de datos de las entidades o instituciones públicas, las sociedades mixtas y las subvencionadas por el Estado, así como las entidades privadas que administren, manejen o reciban recursos públicos, beneficios fiscales u otros beneficios, concesiones o ventajas. La información privada en poder del Estado no será considerada de libre acceso público.

Artículo 2.- La información pública existente en posesión de las entidades señaladas en el artículo anterior, se considera de acceso público a quien lo solicite en los términos previstos en esta Ley.

Artículo 3.- Para los fines de la presente Ley, se establecen los siguientes principios:

1. Principio de Acceso a la Información Pública: Toda persona sin discriminación alguna, tiene derecho a solicitar y recibir datos, registros y todo tipo de información pública en forma completa, adecuada y oportuna de parte de todas las entidades sometidas al imperio de la presente Ley, salvo las excepciones previstas como información reservada.
2. Principio de Publicidad: El ejercicio y actividad de las atribuciones y competencia de las entidades sometidas al imperio de esta Ley, así como la administración de su patrimonio público están sometidas al principio de publicidad. En consecuencia toda la información existente en posesión de las entidades señaladas tendrá carácter público y será de libre acceso a la población, salvo las excepciones previstas en la presente Ley.
3. De la Multi-etnicidad: El pueblo de Nicaragua es de naturaleza multi-étnica y por lo tanto la información pública deberá proveérsele también en las distintas lenguas existentes en la Costa Atlántica de nuestro país. Principio de Participación Ciudadana: las entidades sometidas al imperio de esta Ley y promoverán la participación ciudadana. A tales fines, los ciudadanos podrán directamente o a través de cualquier medio, solicitar la información que requieran para presentar propuestas y formular opiniones sobre la gestión pública del país.
4. Principio de Transparencia: Las entidades sometidas al imperio de esta Ley, a través de sus oficiales gubernamentales, funcionarios y servidores públicos, están en el deber de exponer y someter al escrutinio de los ciudadanos la información relativa a la gestión pública y al manejo de los recursos públicos que se les confían.

-
5. Principio de Responsabilidad: Promueve el uso responsable de la información pública que implica su manejo completo, integral y veraz.
 6. Principio de Prueba de Daño: Garantiza que, la autoridad al catalogar determinada información como de acceso restringido, fundamente y motive los siguientes elementos:
 - a. La información se encuentra prevista en alguno de los supuestos de excepción previstos en la propia Ley.
 - b. La liberación de la información puede amenazar efectivamente el interés público protegido por la Ley.
 - c. El daño que puede producirse con la liberación de la información es mayor que el interés público de conocer la información de relevancia.

Artículo 4.- Para los fines de la presente Ley, se establecen las siguientes definiciones:

a. Derecho de Acceso a la Información Pública: El derecho que tiene toda persona para acceder a la información existente en poder de las entidades sujetas al imperio de la presente Ley.

b. Habeas Data: La garantía de la tutela de datos personales privados asentados en archivos, registros, bancos de datos u otros medios técnicos, sean éstos públicos o privados, cuya publicidad constituya una invasión a la privacidad personal familiar, que tenga relevancia con respecto a datos sensibles de las personas, su vida íntima, incluyendo sus asuntos familiares, que se encuentren en poder de las entidades especificadas en el Arto. 1.

Se entiende por Datos Sensibles, los datos personales que revelan origen racial y étnico, opiniones políticas, convicciones religiosas, filosóficas o morales, afiliaciones políticas, sindicales e información referente a la salud física y psicológica o a la vida íntima de las personas, en cualquier formato en el que se generen o almacenen.

De igual manera, el Habeas Data garantiza el acceso de toda persona a la información que puede tener cualquier entidad pública sobre ella, así como el derecho a saber porque y con qué finalidad tienen esa información.

c. Entidades o Institución Pública: Los poderes del Estado (Legislativo, Ejecutivo, Judicial y Electoral) con sus dependencias, organismos adscritos o independientes, Entes Autónomos y Gubernamentales, incluidas sus empresas; los Gobiernos Municipales y los Gobiernos Regionales Autónomos de la Costa Atlántica con sus correspondientes dependencias y empresas y las entidades autónomas establecidas en la Constitución Política de Nicaragua.

d. Otras Entidades o Instituciones sometidas a la Ley de Acceso a la Información Pública: Toda entidad mixta o privada que sea concesionaria de servicios públicos; y las personas de derecho público o privado, cuando en el ejercicio de sus actividades actúen en apoyo de las entidades antes citadas o reciban recursos provenientes del Presupuesto General de la República sujetos a la rendición de cuentas.

e. Documento: Medio o instrumento de cualquier naturaleza, incluyendo electrónica, destinado a registrar o almacenar información, para su peremnización y representación.

f. Archivo: Conjunto organizado de documentos derivados y relacionados a las gestiones administrativas de las entidades u organizaciones, cualquiera que sea el soporte en que estén almacenados, incluyendo documentos electrónicos, y con independencia del método que sea necesario emplear para obtener su recuperación.

g. Libros: Medio impreso utilizado para registrar de manera sistemática una parte específica de las actividades o datos administrativos o financieros de la entidad que lo utiliza.

h. Base de datos: Conjunto organizado de datos, con una caracterización común, instrumentados en soporte electrónico.

i. Registro: Inclusión de datos en un documento, o de documentos en un archivo.

j. Expediente Administrativo: Es el conjunto de documentos debidamente identificados y foliados, o registrados de cualquier naturaleza, con inclusión de los informes y resoluciones en que se materializa el procedimiento administrativo de manera cronológica.

l. Información Pública Reservada: La información pública que se encuentra temporalmente sujeta a alguna de las excepciones previstas en la Ley.

k. Información Pública: La información que produce, obtiene, clasifica y almacena la administración pública en el ejercicio de sus atribuciones y funciones, así como aquella que esté en posesión de entidades privadas en lo que se refiere a los recursos públicos, beneficios fiscales u otros beneficios, concesiones o ventajas.

m. Información Privada: La compuesta por datos personales referidos a la vida privada o de la familia, tales como salud, raza, preferencia política o religiosa, situación económica, social o familiar o a su honra y reputación; así como todos aquellos datos personales que están tutelados y protegidos por la Constitución Política y la Ley.

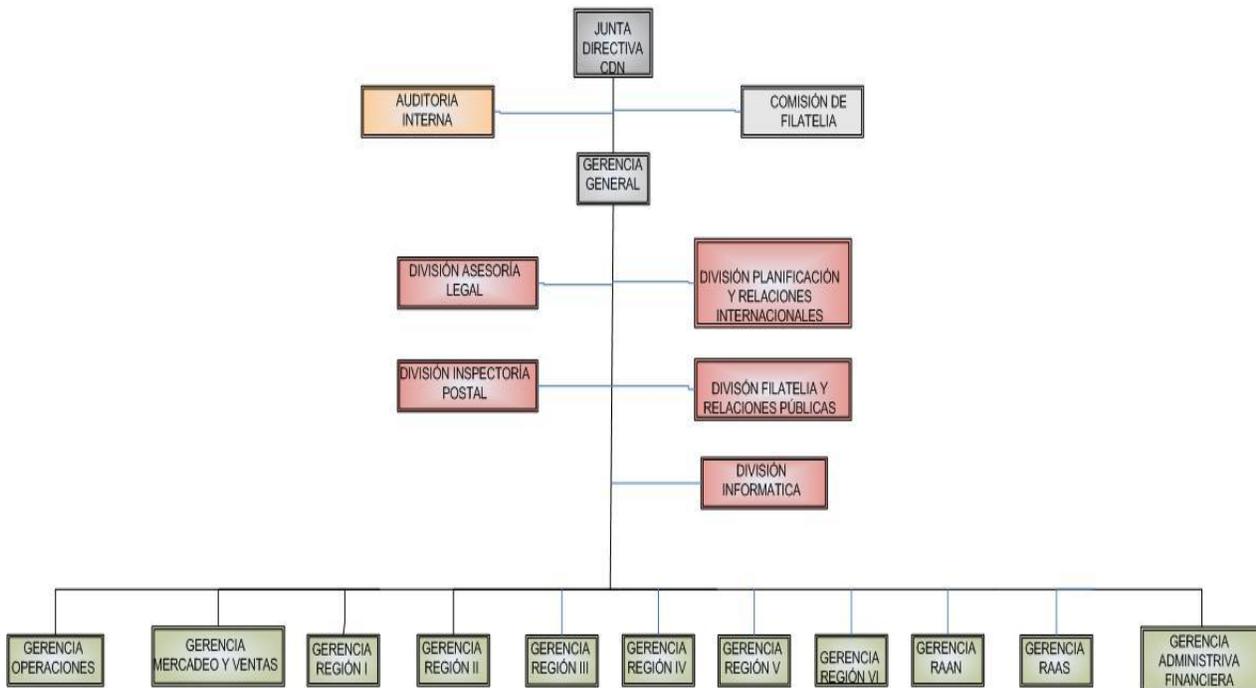
n. Oficina de Acceso a la Información Pública: Dependencia subordinada directamente a la máxima autoridad de cada entidad pública a la que le han sido asignadas las funciones inherentes a la aplicación de la presente Ley dentro del organismo a que pertenece, particularmente en lo relativo a posibilitar el acceso a la información a que se alude en la presente Ley.

o. Servidor Público: las personas naturales a quienes por elección o nombramiento se les ha encomendado que realicen, cualquier actividad en nombre o al servicio de alguna entidad pública, cualquiera que sea su nivel jerárquico.

p. Persona: Comprende a todas las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjera

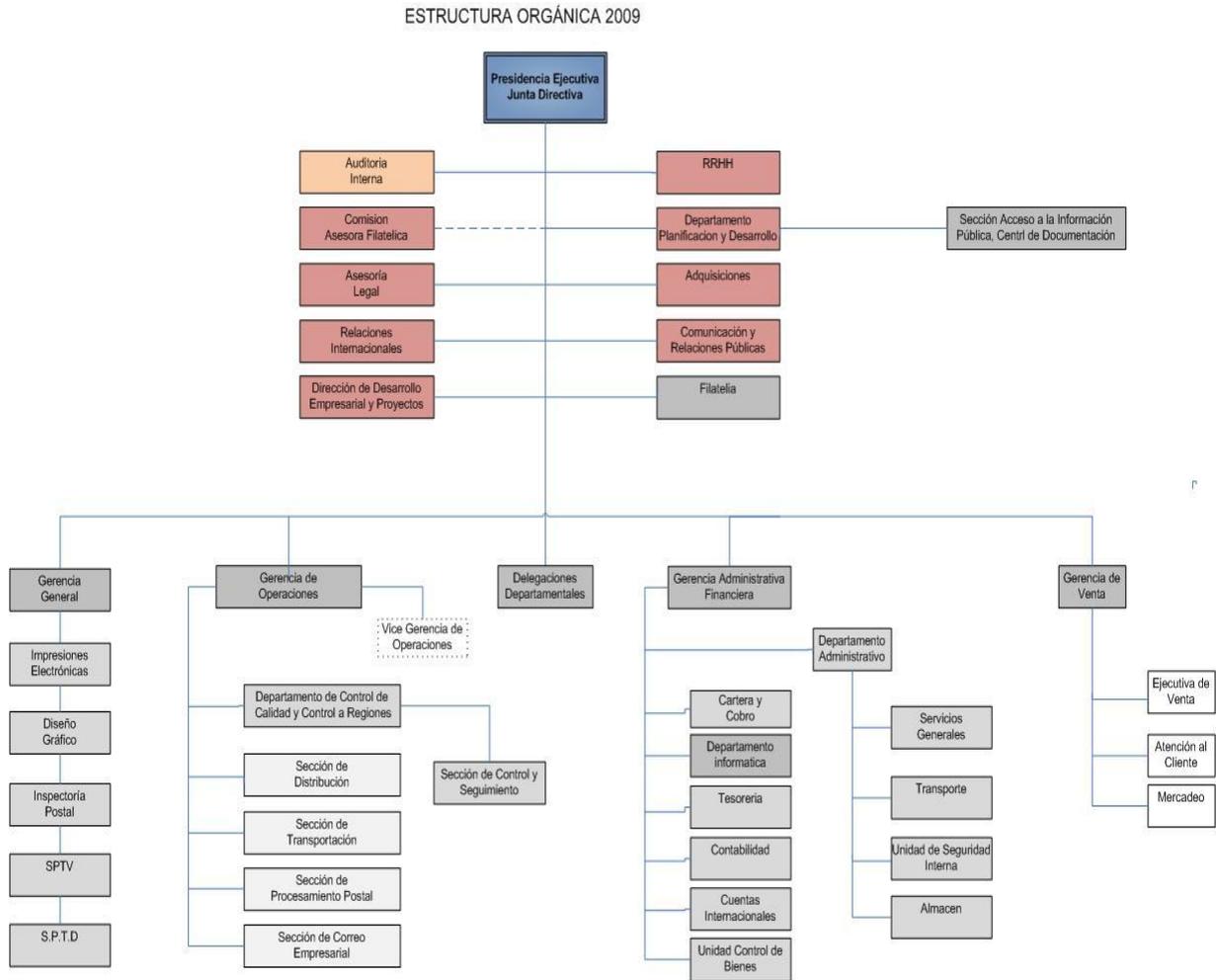
9. Anexo 9: Estructura Orgánica de la Empresa Correos de Nicaragua del año 2006

ESTRUCTURA ORGÁNICA 2006

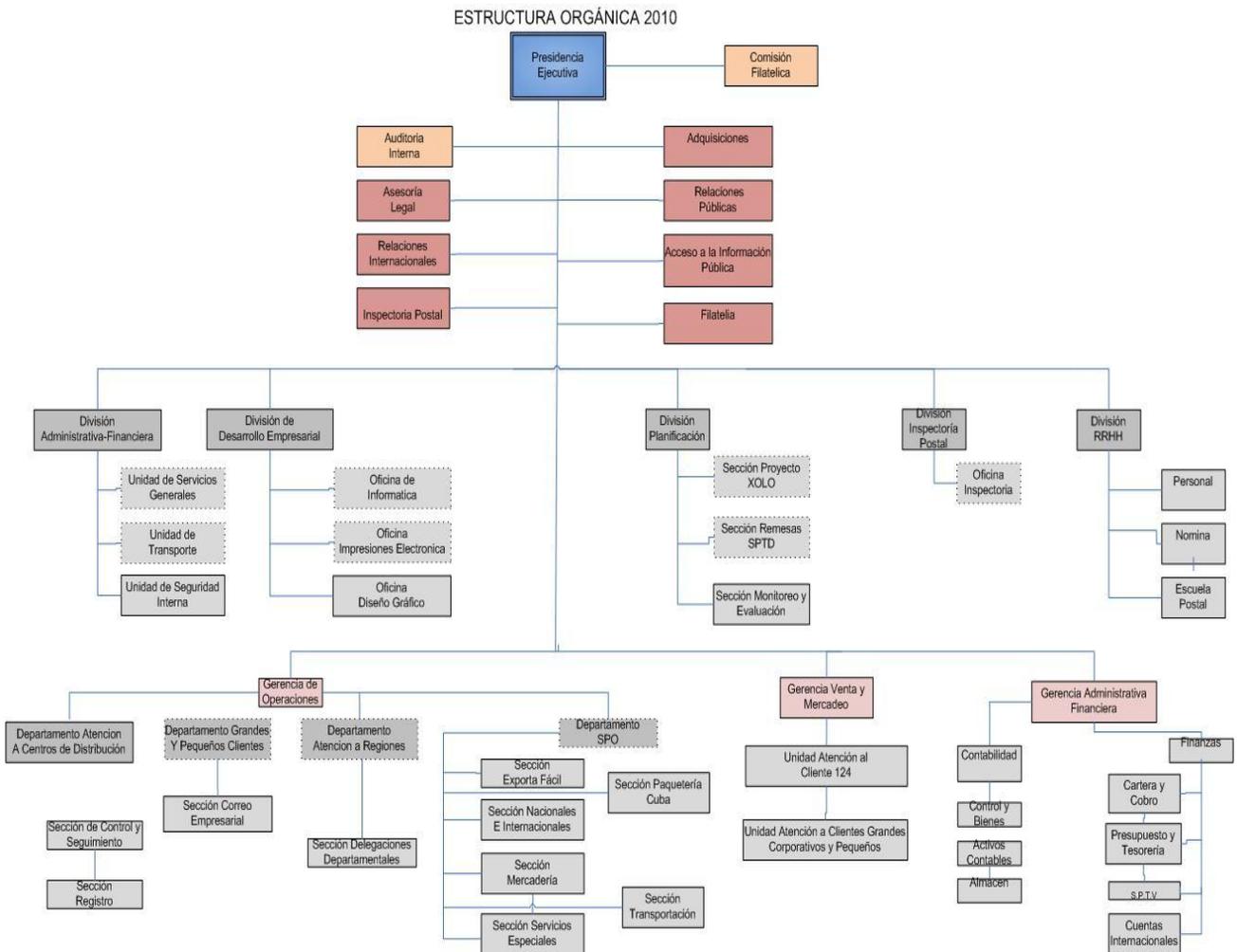


10. Acuerdo Presidencial 12-2007 (Se adjunta Copia de la Gaceta donde se publico el Acuerdo).

11. Anexo 11: Estructura Orgánica de la Empresa Correos de Nicaragua del año 2009



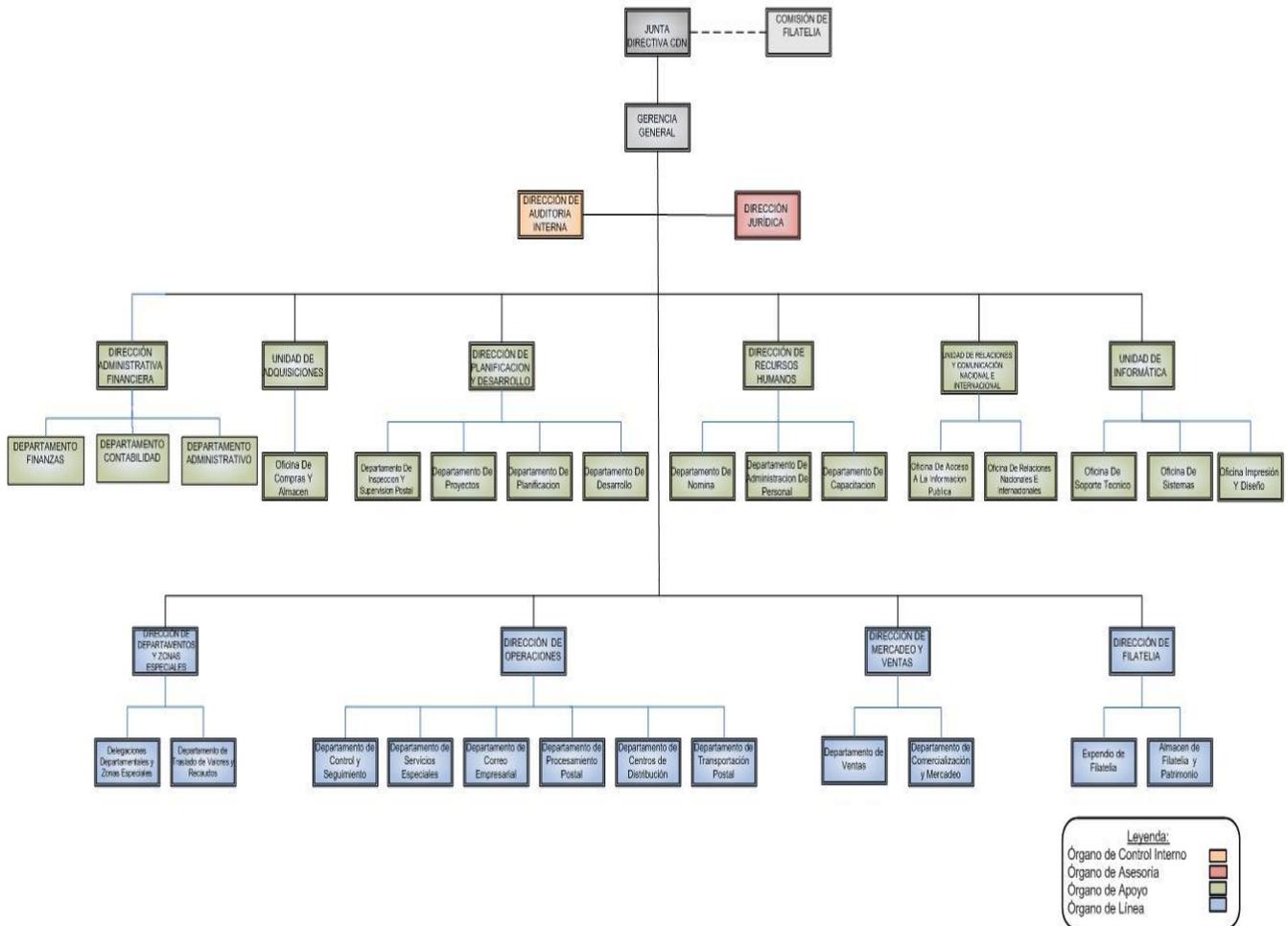
12. Anexo 12: Estructura Orgánica de la Empresa Correos de Nicaragua del año 2010



13. Anexo 13: Acuerdo Presidencial 51-2007 (Se adjunta Copia de la Gaceta donde se publico el Acuerdo).

14. Anexo 14: Estructura Orgánica propuesta por la Comisión.

ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA 2010



15. Anexo 15: Lista de cargos vigentes. (Se adjunta documento proporcionado por Recursos Humanos)

16. Anexo 16: Lista de cargos por ubicación según el área de Nomina.

Gerencia	Unidades	Sub-Unidades	Código Del Cargo	Cargos registrados en la Nómina
Presidencia De Correos	Despacho Presidencia Correos	Despacho De Gerencia General	109	Jefe De Despacho
			169	Asesor Institucional
			78	Secretaria De Presidencia
			16	Conductor
			45	Presidente
			168	Auxiliar Administrativo
	Relaciones Internacionales	Despacho Relaciones Internacionales	117	Analista Relaciones Internacionales
			36	Jefe De Departamento
	Asesoría Legal	Asesoría Legal Interna	55	Secretaria A
			66	Asesor Legal
	Dirección De Auditoría Interna	Despacho De Auditoría Interna	25	Director
			Auditoría Financiera	196
		10		Auditor A
		107		Supervisor De Auditoria
		Despacho De Inspectoría	36	Jefe De Departamento
			33	Inspector Servicios Postales
	55		Secretaria A	
	Dirección Seguridad Postal E Inspectoría	Despacho Seguridad Postal	25	Director
			84	Analista
			138	Secretaria De Gerencia
Relaciones Publicas	Despacho De Relaciones Publicas	110	Responsable Relaciones Publicas	
Dirección Desarrollo Empresarial	Despacho Desarrollo Empresarial	55	Secretaria A	
Gerencia Administración y Finanzas	Despacho De Administración Y Finanzas	Despacho De Administración Y Finanzas	55	Secretaria A
			29	Gerente Administrativo-Financiero
	Departamento De Finanzas	Sección Presupuesto	37	Jefe De Sección
			Sección Tesorería	186
		175		Analista De Tesorería
		14		Cajero
	Departamento Administrativo	Despacho Dpto. Administrativo	46	Recepcionista
			138	Secretaria De Gerencia

			169	Asesor Institucional
			36	Jefe De Departamento
		Sección Compras	37	Jefe De Sección
		Sección Almacenes	37	Jefe De Sección
			111	Auxiliar De Almacén
			40	Operador De Microcomputadora
		Sección De Transporte	37	Jefe De Sección
			16	Conductor
			193	Mecánico Moto
		Sección De Servicios Generales	13	Ayudante Servicios Generales
			19	Conserje
				Oficial Servicios. Generales
				Auxiliar Servicios Generales
			55	Secretaria A
			37	Jefe De Sección
			34	Intendente
			137	Cerrajero
		Sección Seguridad Interna	162	Guarda De Seguridad
			163	Supervisor Guarda Seguridad
		Unidad De Adquisiciones	190	Analista De Adquisiciones
			113	Coordinador Unidad Adquisiciones
Departamento Recursos Humanos	Despacho Dpto. Recursos Humanos		55	Secretaria A
			86	Jefe Dpto. Recursos Humanos
	Sección Administración De Personal		6	Analista Recursos Laboral
			158	Analista De Nomina
			37	Jefe De Sección
Sección Relaciones Internas		83	Jubilado	
Departamento De Contabilidad	Despacho Departamento De Contabilidad		40	Operador De Microcomputadora
			20	Contador A
			7	Archivista
			65	Contador General
		140	Responsable de Control De Ingresos	
Sección Control De Bienes		176	Analista Control De Bienes	
Departamento Cartera Y Cobro	Despacho Cartera Y Cobro		55	Secretaria A
			32	Gestor De Cobro
			104	Analista Cuentas Nacional

			7	Archivista	
			37	Jefe De Sección	
			105	Analista De Cuentas Inter	
			40	Operador De Microcomputadora	
			69	Analista De Crédito	
Gerencia De Operaciones	Despacho Gerencia De Operaciones	Despacho Gerencia De Operaciones	99	Gerente	
			122	Asistente Sucursales Regiones	
			189	Analista Supervisor de Regiones	
	Centro De Control Y Seguimiento	Centro De Control Y Seguimiento	95	Oficial Servicios Al Cliente	
				Analista Control Y Seguimiento	
	Correos Empresarial	Correos Empresarial	44	Operador Postal	
				Auxiliar Servicios Postales	
				Jefe De Unidad	
				Supervisor Servicios Correos	
				Director	
			15	Cartero	
				Agente Conductor Servicios Postales	
				Traslado Recaudos Y Valores	
	Traslado Y Recaudo	Traslado Y Recaudo	95	Oficial Servicios Al Cliente	
			37	Jefe De Sección	
				Analista Control Y Seguimiento	
	Dpto. Procesamiento Postal	Despacho Dpto. Procesamiento Postal	36	Jefe De Departamento	
				Director	
			95	Oficial Servicios Al Cliente	
		Sección Procesamiento Ordinario		44	Operador Postal
					Auxiliar Servicios Postales
				37	Jefe De Sección
					Supervisor Servicios Correos
					Supervisor Servicios Correos
		Sección Servicios Especiales		44	Operador Postal
					Auxiliar Servicios Postales
				37	Jefe De Sección
	Departamento De Transportación	Despacho Dpto De Transportación	55	Secretaria A	
			36	Jefe De Departamento	
		Sección Rutas Postales			Agente Conductor Servicios Postales
				Auxiliar Servicios Postales	
				Supervisor Servicios Correos	
Sección De Mercadería			Auxiliar Servicios Postales		
			Supervisor Servicios Correos		

Gerencia De Operaciones			44	Operador Postal	
			37	Jefe De Sección	
		Sección Aérea		44	Operador Postal
				37	Jefe De Sección
	Departamento De Distribución	Despacho Dpto. De Distribución		36	Jefe De Departamento
					Supervisor De Campo
				Jefe De Centro De Distribución	
	Centro De Distribución Altamira			44	Operador Postal
				15	Cartero
					Supervisor De Campo
					Supervisor Servicios Correos
					Jefe De Centro De Distribución
		Centro De Distribución. Tenderi		15	Cartero
					Supervisor De Campo
					Jefe Centro De Distribución
				44	Operador Postal
		Centro De Distribución. Norte			Supervisor Servicios Correos
				15	Cartero
				Supervisor De Campo	
				Supervisor Servicios Correos	
			44	Operador Postal	
	Centro De Distribución. Mons. Lezcano			Jefe De Centro De Distribución	
				Supervisor De Campo	
			15	Cartero	
				Supervisor Servicios Correos	
			44	Operador Postal	
Centro De Distribución. Apartado Posta			Jefe De Centro De Distribución		
			Auxiliar Servicios Postales		
		15	Cartero		
		37	Jefe De Sección		
Gerencia De Mercadeo Y Ventas	Despacho Gerencia Mercadeo Y Venta	Despacho Gerencia Mercadeo Y Venta	89	Coordinador De Ventas	
			195	Analista De Ventas	
			184	Asistente De Mercadeo	
	Servicio Postal Transferencia Dinero	Servicio Postal Transferencia de Dinero	142	Auxiliar Administrativo Sptd	
	Departamento De Ventas	Despacho Dpto. De Ventas	26	Ejecutivo Ventas Servicios de Correos	
			90	Oficial Servicio Al Cliente	

		Atención Al Cliente	90	Oficial Servicio Al Cliente	
			37	Jefe De Sección	
Gerencia De Planificación Y Proyecto	Despacho De Planificación Y Proyecto	Despacho De Planificación Y Proyecto	36	Jefe De Departamento	
			185	Analista De Planificación	
			25	Director	
			194	Coordinador Escuela Postal	
	Departamento De Código Postal	Despacho De Código Postal	3	Analista De Proyecto	
Departamento Formulación De Proyecto	Sección Acceso Información Publica	192	Responsable de Acceso a la Información		
Gerencia De Informática	Despacho Gerencia De Informática	Despacho Gerencia De Informática	36	Jefe De Departamento	
	Departamento de Ingeniería De Sistemas	Despacho Ingeniería De Sistemas	5	Analista Programador	
			4	Analista De Sistemas	
			182	Auxiliar Diseño Grafico	
			180	Analista De Informática	
	Departamento De Soporte Técnico	Despacho De Soporte Técnico	171	Auxiliar Soporte Técnico	
	Departamento Edición e Impresiones Electrónicas	Despacho Edición e Impresiones Electrónicas.	5	Analista De Sistemas	
			188	Analista Impresiones Electrónicas	
	Despacho De Gerencia De Servicios		Despacho De Gerencia De Servicios		Gerente Regional
					Secretaria A
Dpto. Comercialización Managua		Tienda Palacio De Correos		Administrador De Tienda	
				Agente Servicios Correos"A"	
				Supervisor Servicios Correos	
				Coordinador De Ventas	
		Tienda Correos Monseñor Lezcano		Administrador De Tienda	
				Agente Servicios Correos"A"	
		Tienda De Correos Altamira		Agente Servicios Correos"A"	
		Tienda De Correos C.C. Managua		Administrador De Tienda	
				Agente Servicios Correos"A"	
		Tienda Correos Mercado Central		Administrador De Tienda	
				Operador Postal	
		Tienda Correos El		Administrador De Tienda	

		Aeropuerto		Agente Servicios Correos"A"
		Tienda Correos Cristhian Pérez		Administrador De Tienda
				Agente Servicios Correos"A"
Dpto. Comercialización Managua		Tienda Correos Ciudad Sandino		Administrador De Tienda
		Tienda De Correos Linda Vista		Administrador De Tienda
				Agente Servicios Correos"A"
		Oficina Postal Servigob		Administrador De Tienda
				Agente Servicios Correos"A"
Comercialización Regiones		Tienda De Correos Estelí		Administrador De Tienda
				Supervisor Servicios Correos
				Cartero
				Agente Conductor Servicios Postales
				Delegado Departamental
				Agente Servicios Correos"A"
				Guarda De Seguridad
			Operador Postal	
			Conserje	
		Tienda De Correos Ocotol		Delegado Departamental
				Guarda De Seguridad
				Cartero
				Supervisor Servicios Correos
				Agente Servicios Correos"A"
				Operador Postal
				Conserje
		Tienda De Correos Somoto		Cartero
				Administrador De Tienda
				Operador Postal
				Agente Servicios Correos"A"
				Guarda De Seguridad
		Tienda De Correos Jalapa		Delegado Departamental
				Conserje
				Administrador De Tienda
		Tienda De Correos León		Agente Servicios Correos"A"
				Cartero
				Supervisor Servicios Correos
				Cartero
			Agente Servicios Correos"A"	

			Operador Postal
			Conserje
			Guarda De Seguridad
Comercialización Regiones			Supervisor De Campo
		Tienda De Correos Chichigalpa	Cartero
			Administrador De Tienda
			Agente Servicios Correos"A"
		Tienda Correos La Paz Centro	Cartero
			Supervisor Servicios Correos
		Tienda De Correos El Viejo	Agente Servicios Correos"A"
			Cartero
		Tienda De Correos Chinandega	Cartero
			Conserje
			Agente Servicios Correos"A"
			Delegado Departamental
			Supervisor Servicios Correos
			Operador Postal
		Tienda De Correos Corinto	Guarda De Seguridad
			Cartero
		Tienda De Correos Masaya	Agente Servicios Correos"A"
			Cartero
			Conserje
			Guarda De Seguridad
			Agente Servicios Correos"A"
			Delegado Departamental
			Operador Postal
			Supervisor De Campo
		Supervisor Servicios Correos	
		Tienda De Correos Diriamba	Delegado Departamental
			Agente Servicios Correos"A"
			Cartero
			Guarda De Seguridad
			Cartero
		Tienda De Correos Jinotepe	Operador Postal
			Cartero
Delegado Departamental			
Operador Postal			
Agente Servicios Correos"A"			
			Supervisor Servicios Correos

Comercialización Regiones	Tienda De Correos Rivas		Conserje	
			Supervisor Servicios Correos	
			Delegado Departamental	
			Cartero	
			Guarda De Seguridad	
			Operador Postal	
		Tienda Correos Mercado De Rivas		Agente Servicios Correos"A"
		Tienda De Correos San Marcos		Guarda De Seguridad
			Cartero	
			Delegado Departamental	
			Agente Servicios Correos"A"	
		Tienda De Correos Granada		Agente Servicios Correos"A"
			Operador Postal	
			Supervisor Servicios Correos	
			Cartero	
			Conserje	
		Tienda De Correos Ticuantepe		Agente Servicios Correos"A"
		Tienda De Correos Juigalpa		Supervisor Servicios Correos
			Cartero	
			Agente Servicios Correos"A"	
			Guarda De Seguridad	
			Operador Postal	
			Delegado Departamental	
			Conserje	
		Tienda De Correos Boaco		Delegado Departamental
			Cartero	
			Operador Postal	
			Guarda De Seguridad	
		Tienda De Correos Camoapa		Agente Servicios Correos"A"
			Cartero	
		Tienda De Correos Santo Tomas		Operador Postal
			Cartero	
		Tienda De Correos Matagalpa		Agente Servicios Correos"A"
			Conserje	
			Cartero	
			Guarda De Seguridad	
		Supervisor Servicios Correos		

Comercialización Regiones			Delegado Departamental
			Operador Postal
	Tienda De Correos Jinotega		Operador Postal
			Guarda De Seguridad
			Cartero
			Conserje
			Delegado Departamental
			Agente Servicios Correos"A"
			Cartero
	Tienda De Correos Sébaco		Administrador De Tienda
			Operador Postal
	Tienda De Correos El Rama		Operador Postal
	Tienda De Correos Bluefields		Agente Servicios Correos"A"
			Operador Postal
			Delegado Departamental
			Guarda De Seguridad
			Cartero
	Tienda Correos Puerto Cabezas		Administrador De Tienda
			Conserje
			Cartero
			Delegado Departamental
	Tienda De Nueva Guinea		Agente Servicios Correos"A"
	Tienda De Correos Guasaule		Agente Servicios Correos"A"
	Tienda Correos San Juan Del Sur		Agente Servicios Correos"A"
	Tienda Correos Peñas Blancas		Operador Postal
	Tienda De Correos San Carlos		Agente Servicios Correos"A"
			Cartero
			Delegado Departamental
	Tienda De Correos Tipitapa		Agente Servicios Correos"A"
			Administrador De Tienda
	Tienda De Correos Moyogalpa		Agente Servicios Correos"A"
			Cartero
	Tienda De Correos Nagarote		Operador Postal
		Cartero	
Tienda De Correos Siuna		Cartero	
		Supervisor De Campo	
		Administrador De Tienda	

		Tienda De Correos Rio Blanco		Agente Servicios Correos"A"
				Cartero
		Tienda De Correos Malpaisillo		Agente Servicios Correos"A"
Comercialización Regiones		Tienda De Correos Terrabona		Operador Postal
		Tienda De Correos Rosita		Operador Postal
		Tienda De Correos Bonanza		Operador Postal
		Tienda De Correos Sta Teresa		Agente Servicios Correos"A"
		Tienda De Correos San Ramón		Agente Servicios Correos"A"
		Tienda De Correos Corn Island		Supervisor Servicios Correos
		Tienda De Correos San Lorenzo		Operador Postal
		Tienda De Correos Teustepe		Operador Postal
		Tienda De Correos Posoltega		Agente Servicios Correos"A"

17. Anexo 17: Ayudas Memorias de los Grupos Focos

Ayuda Memoria

Managua 15 de Febrero 2010-02-15 Hora: 8:15 am- 9:00 am

Cargo: Gerente Administrativo Financiero

Tiempo en el cargo: 2 años

Funciones Principales:

- Encargada del área financiera
- ✓ Seguimiento a la recuperación de Cartera (Fondos de Del MHCP y fondos provenientes de los clientes)
- ✓ Seguimiento a Cartera y Cobro
- ✓ Seguimiento al Departamento de Ventas
- ✓ Supervisar los cierres contables cada 15 del mes.
- ✓ Autorizar las solicitudes de compras en conjunto con el comité de compras integrado por la Unidad de Adquisiciones, sección de compras, administración y contabilidad.
- ✓ Autorizar y revisar la nomina.
- ✓ Administrar los recursos para garantizar las compras de materiales de oficina, limpieza y otros.
- ✓ Supervisión al área de Operaciones.
- ✓ Trabajo de la mano con el contador general para los cierres y estados financieros.

Áreas de Relación Directa

- ✓ Departamento Administrativo
- ✓ Sección Servicios Generales
- ✓ Jefe de Seguridad
- ✓ Contabilidad General
- ✓ Departamento de Recursos Humanos
- ✓ Departamento de Ventas

Requisitos Mínimos

- ✓ Licenciado en Administración de Empresas
- ✓ Capacidad de análisis, toma de decisiones, iniciativa.

-
- ✓ Capacidad para relacionarse y trabajar con personas.
 - ✓ Capacidad para realizar trabajo en equipo, Experiencia.

Ayuda Memoria

Entrevista con Jefe de Departamento de Inspectoría de Correos de Nicaragua
Managua 11 de Febrero 2010 Hora: 9:15 am- 10:00 am

Cargo: Jefe de Departamento

Tiempo en el cargo: 5 años

Funciones Principales:

- ✓ Gestión de la calidad.
- ✓ Aplicación de las Normativas y procedimientos nacionales e internacionales sobre tratamiento de correos.
- ✓ Coordinar los trabajos con las distintas áreas.
- ✓ Establecer medidas preventivas y correctivas desde la recepción de la mensajería hasta la entrega del correo a su destino final.
- ✓ Envíos de los SPU (Servicio postal universal)
- ✓ Establecer normativas para los nuevos servicios de correos.
- ✓ Inspección a todas las áreas, específicamente a la gerencia de Operaciones.
- ✓ Coordinar trabajos con el área administrativa.
- ✓ Supervisar los despachos en las aduanas.
- ✓ Recepción de los despachos.
- ✓ Supervisar que se cumplan las medidas de seguridad y recepción.
- ✓ Coordinación con los clientes.
- ✓ Explicar normativas a los clientes en cuanto al embalaje.
- ✓ Coordinación con la policía.
- ✓ Redactar informes de investigación.

Áreas de Relación Directa

- ✓ Procesamiento Postal
- ✓ Operaciones

Requisitos Mínimos

- ✓ Licenciado en Administración de Empresas o Contabilidad.
- ✓ Experiencia en materia de Correos.
- ✓ Capacidad de aprendizaje, honestidad y transparencia.
- ✓ Habilidad para la lectura.

Ayuda Memoria

Entrevista con el Contador General de Correos de Nicaragua
Managua 12 de Febrero 2010 Hora: 11:30 am- 12:30 am

Cargo: Contador General

Funciones Principales:

- ✓ Supervisar el registro de la información en el sistema de contabilidad.
- ✓ Elaborar los estados financieros.
- ✓ Validar y procesar la información.
- ✓ Autorizar los comprobantes y solicitudes de cheques.

Personal bajo su cargo: Contadores A y Operadores de Microcomputadora

Áreas de Relación Directa

Tesorería.

Departamento financiero.

Sección de Presupuesto.

Requisitos Mínimos

- ✓ Licenciado en Contabilidad.

Ayuda Memoria

Entrevista con el Jefe del Departamento de Transportación de Correos de
Nicaragua

Managua 18 de Febrero 2010 Hora: 11:30 am- 12:30 am

Cargo: Jefe del Departamento de Transportación.

Este departamento cuenta con tres secciones; mercadería donde se realiza el procesamiento del correo nacional, Rutas postales quienes recolectan todo el correo a nivel nacional de Managua y Gestión aérea, atiende las líneas aéreas con correos que llegan al territorio nacional y entregar al correo internacional.

Así mismo este departamento cuenta con un manual elaborado por su Jefe, quien tiene 42 años de experiencia en el área de Correos.

Funciones Principales:

- ✓ Expedición de los correos (Valija y paquetería) hacia las regiones.
- ✓ Supervisar las secciones de mercadería, rutas postales y gestión aérea.

Ayuda Memoria

Entrevista con el Jefe del Departamento de Planificación y Desarrollo de Correos de Nicaragua

Managua 18 de Febrero 2010 Hora: 11:30 am- 12:30 am

Cargo: Responsable del Departamento

Esta área de forma funcional es como una dirección, que tiene relación directa con las máximas autoridades de cada gerencia y direcciones, desde su perspectiva no existe una clara definición entre gerencias, direcciones y departamentos.

Funciones Principales:

- ✓ Seguimiento a todos lo proyecto que elabora la empresa
- ✓ Supervisar las dos secciones que están a su cargo planificación y proyectos.
- ✓ Seguimiento al POA
- ✓ Seguimiento al PAC
- ✓ Seguimiento a las estadísticas

Ayuda Memoria

Entrevista con Jefe de Sección de Atención al Cliente
Managua 25 de Febrero 2010 Hora: 12:30 am- 01:00 pm

Cargo: Jefa de Sección de Atención al Cliente

Funciones Principales:

- ✓ Atender los reclamos nacionales e internacionales de los servicios de correos.
- ✓ Administración postal
- ✓ Atender a los clientes que hacen envíos.
- ✓ Garantizar que se cumplan los procedimientos de la UPU en cuanto a transportaciones y envíos.
- ✓ Orientar al equipo de trabajo (3 Oficiales)

Requerimientos mínimos para este cargo:

- ✓ Licenciado en administración de empresas
- ✓ Experiencia en el área de correos.

Ayuda Memoria

Entrevista con Jefe de Seguridad Interna
Managua 25 de Febrero 2010 Hora: 12:30 am- 01:00 pm

Cargo: Jefe de Seguridad Interna

Funciones Principales:

- ✓ Elaborar el plan de seguridad para la empresa.
- ✓ Garantizar el cumplimiento en su totalidad del Plan de Seguridad.
- ✓ Asignar tareas a cada colaborador
- ✓ Controlar la disciplina de los colaboradores
- ✓ Elaborar normativa de seguridad por áreas de atención.
- ✓ Establecer los horarios de trabajo y los turnos.
- ✓ Verificar que los supervisores cumplan con su trabajo.
- ✓ Llevar una Bitácora de Control.

Requerimientos mínimos para este cargo:

- ✓ Haber cursado la primaria
- ✓ Saber leer y escribir con claridad
- ✓ Contar con el DAEM (Permiso para portar arma como guarda de seguridad)
- ✓ Experiencia mínima de 1 año.
- ✓ Capacidad para tratar con un gran grupo de personas.

Ayuda Memoria

Entrevista con Jefe de Sección Procesamiento Postal
Managua 2 de Marzo 2010 Hora: 10:30 am- 11:00 am

Cargo: Jefe de Sección de Procesamiento postal.

Funciones Principales:

- ✓ Supervisar el área de servicios especiales (SSE) donde se lleva el control de envíos (encomiendas, certificados y ems) y el área de Servicio postal ordinario (SPO).
- ✓ Recibir toda la correspondencia sip (numero de control)
- ✓ Verificar la lista de envíos entregados a las líneas aéreas
- ✓ Llevar un archivo de los envíos certificados
- ✓ Coordinación del equipo de trabajo (28 colaboradores)
- ✓ Asignar los horario de trabajo del personal

Requerimientos mínimos para este cargo:

- ✓ Licenciado en Administración de empresas
- ✓ Capacidad de dirigir y orientar
- ✓ Uso de la computadora
- ✓ Experiencia en correos

Ayuda Memoria

Entrevista con Jefe de Centro de Distribución
Managua 24 de Junio 2010 Hora: 11:00 am- 12:30 pm

Cargo: Jefe de centro de Distribución

Jefe inmediato: Jefe del Departamento de Distribución.

Tiene a su cargo en promedio: 30 Personas

Carteros
Operadores Postales
Supervisores de Campo
Supervisores de Centro
Conserje

Guarda de Seguridad

Funciones Principales:

- ✓ Administrar bien el centro y los medios del centro.
- ✓ Garantizar la distribución del correo en tiempo y forma
- ✓ Que el personal cumpla con el horario de trabajo establecido
- ✓ Verificar el tipo de correspondencia por los tipos de servicios para las prioridades de entrega.
- ✓ Supervisar al personal
- ✓ Brindar las orientaciones de trabajo cada día.
- ✓ Garantizar los medios de transporte a los carteros.
- ✓ Distribuir el trabajo por zona y servicios para garantizar calidad y ahorro.
- ✓ Programar las vacaciones para el personal a cargo.
- ✓ Llevar el control de las estadísticas
- ✓ Informe mensual de entrega de correos por procedencia.
- ✓ Elaborar la ficha del personal a cargo
- ✓ Cargar la información de trabajo realizado por los carteros para hacer efectivo el incentivo o las penalizaciones.
- ✓ Orientar en sus funciones al personal de nuevo ingreso.

Requerimientos mínimos para este cargo:

- ✓ Técnico en administración de empresas, preferible Licenciado en administración de empresas.
- ✓ Experiencia en Correos, es decir haber trabajado antes en correos como Operador postal, supervisor, entre otros.
- ✓ Conocimientos de Operador en microcomputadora.
- ✓ Persona de buen carácter, tolerante, con habilidades para tratar a las personas y capacidad de relacionarse.

Supervisor de Campo

- ✓ La persona de confianza del jefe de Centro
- ✓ Se delega funciones de dirección cuando el jefe de centro no se encuentra.
- ✓ Supervisa el trabajo de los Operadores postales y carteros.
- ✓ Presenta informes del jefe.
- ✓ Elabora informes de la correspondencia pendiente de entregar.

Requisitos: Bachiller con conocimientos de Operador en microcomputadora.

Operador Postal

- ✓ Trabajo por turnos
- ✓ Elabora los informes de distribución y pruebas de entrega (POD)

-
- ✓ Clasificar la correspondencia por sector para entregársela a los carteros.
 - ✓ Realizar historial por clientes cuando hay reclamos para el Departamento de control y seguimiento.

Requisitos

- ✓ Bachiller
- ✓ Operador en Microcomputadora
- ✓ Conocimientos de la división política de la zona donde trabaja.

Áreas de Relación.

- ✓ Con Recursos Humanos: Envío de la lista de asistencia, ausencias, subsidios, reposo, entre otros.
- ✓ Almacén para pedidos de materiales
- ✓ Control y seguimiento: Para los reclamos
- ✓ Transportación: Para recibir la correspondencia del centro.
- ✓ Administración: Control de combustible y mantenimiento de los medios.
- ✓ Servicios Generales: Facturas de los servicios básicos.
- ✓ Informática: Daños en los equipos de computo.
- ✓ Gerencia: Para recibir las orientaciones del gerente

Ayuda Memoria

Entrevista con Jefe de Sección de Personal
Managua 2 de Marzo 2010 Hora: 01:30 pm- 03:00 pm

Cargo: Jefe de Sección de Personal de Recursos Humanos

Recursos Humanos: Departamento subordinado actualmente a la gerencia administrativa financiera, integrado por: 2 analistas, 1 secretaria, 1 Jefe de sección y 1 Jefe de Departamento.

Funciones Principales:

- ✓ Aplicar y garantizar normas y procedimientos propios del departamento: Contrataciones y selección.
- ✓ Aplicar el Reglamento Interno que ajustado al convenio y al código laboral.
- ✓ Cumplir con el código de trabajo y las leyes vigentes.
- ✓ Supervisar el cumplimiento del reglamento interno, controles de asistencia, llamados de atención en palacios, las tiendas y los centros de distribución.
- ✓ Realizar las entrevistas a los postulantes de algún cargo ya sea interno o externo.
- ✓ Participar en la comisión de despido o sanciones por indisciplina.

Generalidades.

- ✓ Dos personas atienden asuntos laborales a más de 600 trabajadores.
- ✓ No existe el área de seguridad e higiene ocupacional porque lo que se dificulta el cumplimiento a las leyes.
- ✓ Se necesita el área de capacitación, no solamente la escuela postal sino para todas las áreas.

Analista Laboral:

- ✓ Lleva control de las asistencia
- ✓ Gestiones de permisos, subsidios, vacaciones, seguros o cualquier otro tramite solicitado por los colaboradores.
- ✓ Dar atención a todo el personal de correos
- ✓ Debe ser administradora de empresas o estudiantes de los últimos años de la carrera.
- ✓ Dar a conocer los convenios

Ayuda Memoria

Entrevista con Jefe del Departamento de Informática
Managua 2 de Marzo 2010 Hora: 01:30 pm- 03:00 pm

Cargo: Jefe del Departamento de Informática

Funciones Principales:

- ✓ Coordinar, evaluar ,planificar y programar
- ✓ Toma de decisiones sobre la compra de equipos, programación e integración de sistemas.
- ✓ Elaboración de presupuesto, inventario de todos los equipos
- ✓ Brindar soporte a contabilidad, nomina, auditoria y operaciones en áreas como correo empresarial, especial y ordinario.
- ✓ Atención a los sistemas
- ✓ Elaborar programa de Mantenimiento a los equipos informáticos tanto preventivo como correctivo, así como llevarlo a cabo.
- ✓ Coordinar la instalación de los distintos softwares.
- ✓ Soporte a los usuarios (aproximadamente 200): aplicaciones contables, gestión y software, en hardware como redes y cableado, también atención en ofimática.
- ✓ Dar asistencia con prioridad alta al sistema financiero, sistema de ventas, comunicación vía correo.
- ✓ Ampliar las aplicaciones e integrar a la red las tiendas y centros de distribución.
- ✓ Brindar soporte a las tiendas y los centros de distribución

División:

Redes (1), Soporte técnico (2), ingeniería de sistemas (3), despacho (director)

Requisitos:

- ✓ Tener conocimiento total del área
- ✓ Haber desarrollado aplicaciones
- ✓ Trabajo en equipos
- ✓ Formación académica: Ingeniería de sistemas o computación.
- ✓ Experiencia por lo menos de 5 años en puestos similares o coordinando proyectos informáticos.

Ayuda Memoria

Entrevista con el Director de Auditoría

Managua 3 de Marzo 2010 Hora: 10:00 am- 11:00 am

Cargo: Director de Auditoría Interna

Auditoría interna (AI) esta a nivel de staff, la máxima autoridad es la Junta Directiva, esto se debe a lo establecido en la Ley (Ley orgánica de la contraloría). Depende de la contraloría técnica y funcionalmente y administrativamente de la empresa.

Auditoría Interna esta a nivel de Dirección en la empresa, el cargo de Director es nombrado por la contraloría, el procedimiento es que la empresa propone el o los candidatos y la contraloría da su aval, igual para el caso de la democión.

Estructura:

Director, Supervisor, Encargado de Auditoría, Encargado de Contabilidad, Asistente A, Secretaria.

AI tiene un manual, el que es presentado a contraloría, en el caso de correos ya se presento a contraloría pero aun no se ha obtenido la aprobación, pero en la práctica se rige por ese manual.

Se presenta un plan anual a más tardar el 30 de septiembre de cada año, este plan es aprobado por la contraloría y define el trabajo que se realizará en todo el año. El plan puede ser afectado por alguna solicitud de la contraloría o la junta directiva.

Facultades de AI:

- Auditar cualquier área de la empresa.
- Realizar auditorías especiales, operacionales, financieras y de cumplimiento.
- Acceso a toda la información de la empresa sin restricciones.
- Velar que se cumplan las leyes, normas de control interno y normas internas.

Procedimiento:

- Se inicia con una credencial a la junta directiva donde se notifica y luego a los auditados.
- Facultades para que los auditados realicen declaraciones testimoniales.
- Se pueden encontrar tres tipos de responsabilidades: administrativas, civil y presunción penal. Para el caso de AI solamente puede recomendar sanciones administrativas.
- Si se determinan hallazgos sustentados, se le notifica al auditado para que este responda.
- Si se encuentran hallazgos se informa a contraloría y a las máximas autoridades para su análisis, la contraloría responde y da 90 días para que corrijan los hallazgos.
- Cuando se determinan sanciones administrativas se coordina con asesoría legal para obtener su recomendación.
- Una vez aceptado el informe se certifica y este se convierte en un documento público por la ley de acceso a la información.
- Informes solo se remiten a las máximas autoridades, áreas relacionadas al trabajo y al auditado.

Ayuda Memoria

Entrevista con el Jefe de Departamento de Correo Empresarial

Managua 21 de Junio 2010 Hora: 10:00 am- 11:00 am

Cargo: Jefe de Departamento de Correo Empresarial

Esta área fue formada especialmente para atención a clientes y empresas corporativas para poder brindarles un servicio especial como entrega de facturas, promociones y broshures. Al momento existen un total de 26 personas con las siguientes funciones:

-
- ✓ 5 engrapadores: Auxiliares de servicios de correos: Colocan la prueba de entrega a cada envío.
 - ✓ 12 escribanos: Auxiliares de servicios de correos: Levantan un listado de lo que será enviado por empresa y número de imposición (numero de orden que se le da a cada empresa).
 - ✓ 5 clasificadores: Operadores postales: Clasificar toda la correspondencia según su destino y empresa, por municipios, los de Managua por centro de distribución y apartado postal.
 - ✓ 3 supervisores: se encarga del Control y procesamiento.

Funciones del jefe de Departamento:

- ✓ Garantizar que se cumpla el proceso de recolección diaria en casi las 140 empresas del sistema, de conformidad a los pedidos, entregas directas a la opción de acuerdo a las normas y procedimientos, organizada por día y modalidades.
- ✓ Las 140 empresas están divididas por 3 categorías:
 - Corporativas: Bancos y subsidiarias
 - Comerciales: Empresas medianas (pricemart y ferreterías)
 - Particulares: Servicios
- ✓ Controlar, verificar el sistema de correo empresarial
- ✓ Reporte mensual de estadística y comparativos
- ✓ Disciplina del personal

Experiencia del Jefe de Departamento

- Conocimiento y experiencia en materia de correos
- Licenciado o técnico en administración de empresas
- Buenas relaciones humanas
- Conocimientos básicos de operador en Microcomputadora

Para el personal:

Rendimiento, puntualidad y disciplina, Carrera técnica, como mínimo bachiller

Áreas de relación:

- Mercadeo y ventas: Elabora contrato para retirar correspondencia.
- Tienda ubicada en palacios: Los datos se remiten a la ventanilla para que se realicen los cobros.

-
- Transporte: Para que le sea asignado el transporte para la recolección del correo.
 - Procesamiento postal: expedir los despachos.

Ayuda Memoria

Entrevista con el Jefe de Departamento de Procesamiento postal
Managua 21 de Junio 2010 Hora: 11:00 am- 12:00 am

Cargo: Jefe de Departamento de Procesamiento Postal

En este departamento llega toda la correspondencia nacional e internacional.

Funciones principales:

Garantizar todas las disposiciones de la UPU (Reglamento relativo a envíos de correspondencia)

Ordinario

- Bajo registros, de este se lleva un control
- Apertura: Resumen de lo que se apertura
- Expediciones nacionales e internacionales
- Cuentan con un manual que han elaborado en el área.

Ayuda Memoria

Entrevista con el Jefe de Departamento de Atención a grandes usuarios /Dirección de Departamentos y Zonas Especiales
Managua 21 de Junio 2010 Hora: 11:00 am- 12:00 am

Cargo: Jefe de Departamento

Atención a concesionarios para distribución de correos, a los concesionarios se les paga por envío y recepción, pero no se tiene normativas que establezcan estos pagos.

Encargado de las 51 tiendas de correos

Estructura de las tiendas:

- ✓ Administrador
- ✓ Agente de servicios de correos.
- ✓ Supervisor de servicios de correos.

Tiendas categorías A que tienen ingresos por encima del millón de córdobas, se les agrega a una persona como Delegado Departamental.

A: Chinandega, Estelí, Ocotol, Matagalpa, Granada, Masaya, Rivas y Jinotepe.

Administradores: León y Somoto.

Ayuda Memoria
Entrevista con el Gerente de Operaciones
Managua 17 de Junio 2010 Hora: 11:00 am- 12:00 am

Explicación general de todas las áreas:

Procesamiento postal:

- ✓ Procesamiento de todos los envíos que tienen que ver con el sistema postal universal, es decir correos de todo el mundo, se procesa y distribuye a nivel nacional e internacional, separado por tipo de servicios: ordinario y servicios especiales.
- ✓ Se tiene estadística de los envíos y países.
- ✓ Se aplican medidas de seguridad.

Correo Empresarial:

- ✓ Se brinda atención personalizada a grandes empresas nicaragüenses.
- ✓ En esta área se clasifican, sellan y se transfiere al Dpto. postal para que sean distribuidos.
- ✓ Tienen normativas para todo el proceso.
- ✓ Las modalidades: Ha pedido, programado, de crédito y de contado.

Control y seguimiento:

- ✓ Funciona actualmente como un staff de la gerencia, vinculada a correo empresarial.
- ✓ Realiza la prueba de entrega (POD) para entregárselas a los clientes empresariales, este departamento procesa y rinde cuentas.

Distribución:

- ✓ Tiene a su cargo 4 centros de distribución

Cada centro tiene:

Jefe de centro:

Supervisor de campo:

-
- ✓ Tienen que ver con la calidad de la distribución de los carteros.
 - ✓ Supervisar a los carteros y consulta con los clientes.
 - ✓ Verifica los envíos de rezago
 - ✓ Correcciones de las direcciones

Supervisor de servicios de correos:

- ✓ Supervisor del centro, tiene que ver que el operador recibe de forma correcta los envíos, clasificación, direcciones y localidades.

Operador postal

Carteros:

Transportación:

Encargada de recoger la mercadería, valijas y paquetes.

Sección de Mercadería: Se trae a esta sección, se pesa y clasifique y se envía a los distintos lugares.

Sección aérea: Recibe y envía los paquetes para los distintos países, trabaja con sistema de compensación.

Ayuda Memoria

Entrevista con el Gerente de Mercadeo y Ventas
Managua 17 de Junio 2010 Hora: 11:00 am- 12:00 am

Cargo: Gerente de Venta y Mercadeo

Cargos de la Gerencia:

- ✓ Jefe del Departamento de Mercadeo
- ✓ Departamento de venta
- ✓ Coordinador de Ventas
- ✓ Ejecutivos de Ventas

Actualmente se creó el puesto de Asistente de Mercadeo y analista de Venta
No hay asistente, ni secretaria de Gerencia de Venta y Mercadeo.

Funciones principales:

- ✓ Este cargo está subordinado a la presidencia ejecutiva
- ✓ No se sabe cuál es el nombre del cargo en la carta de nombramiento dice Encargada de la Coordinación y dirección de ventas.
- ✓ Atención al cliente, pero funcionalmente se relaciona con operaciones, pero según organigrama es jefe del departamento de venta.

-
- ✓ Exporta-fácil: también es un producto que ellos se encargan de la publicidad y del mercadeo. El servicio es boca a boca, directo por falta de presupuesto.
 - ✓ Desarrollo de nuevos servicios y presupuestos de los mismos.
 - ✓ Realiza las encuestas de mercadeo
 - ✓ Estructura de costo, realizan pero por los insumos se ven limitados.
 - ✓ Recibe correspondencia, entrega, archiva.
 - ✓ Ellos traen más clientes pero de la misma manera se van por los problemas de la dirección de operaciones.
 - ✓ Reunión con Clientes Corporativos
 - ✓ Recuperan cartera
 - ✓ Elaboran contrato de servicios

Ayuda Memoria

Entrevista con Administrador de Tienda
Managua 17 de Junio 2010 Hora: 11:00 am- 12:00 am

Cargo: Administrador de Tienda

Funciones Principales:

- ✓ Persona que dirige, actúa y que dentro de sus funciones esta el manejar todos sus colaboradores.
- ✓ Tienen a cargo a Ventanillera
- ✓ Pertenece a la gerencia de operaciones
- ✓ Encargada de solicitar todos los materiales para sus supervisores.
- ✓ Revisar toda la facturación diaria.
- ✓ SPTD: Servicio Postal de Transferencia de Dinero.
- ✓ Hacer las entregas de las facturas
- ✓ Declarar y remitir los Boucher
- ✓ Se relaciona con Cartera y cobro solo de los clientes especiales
- ✓ Realiza los pagos y lista de los clientes nuevos por los apartados.
- ✓ Se llevan archivos de los arrendatarios, de las facturas.
- ✓ Solicita las claves al departamento Administrativo de los nuevos arrendatarios
- ✓ Ver asistencia, reposo, constancia a RRHH mensual
- ✓ Solicitar los materiales a almacén
- ✓ Le corresponde hacer el programa de vacaciones de sus empleados
- ✓ Saca las estadísticas mensuales de créditos de servicios y contado de la tienda. Se las envía a la Gerencia de Operaciones

Personal que el reportan: 9 Ventanilleros y 2 Supervisores postales.

Ayuda Memoria

Entrevista con Jefa de Departamento de Filatelia
Managua 18 de Junio 2010 Hora: 11:00 am- 12:00 am

Cargo: Jefa de Departamento de Filatelia

Le reporta directamente a Presidencia, antes era una Dirección, pero ahora lo convirtieron a un departamento.

Tiempo en el cargo: 2 años

Su profesión: Ejecutiva Bilingüe

Funciones principales:

- ✓ Administración, control, supervisión de los productos filatélicos a nivel nacional
- ✓ Administración y supervisión del personal de filatelia.
- ✓ No recibió inducción para la toma del cargo.
- ✓ Proponer, dirigir, realizar el proceso de diseño, administración y legalizar contratación del calendario anual de emisión de sellos postales.
- ✓ Cargo de confianza
- ✓ Brinda capacitación de parte de filatelia a nivel nacional
- ✓ Filatelia Vende Sellos postales a otros países.
- ✓ También realiza la revisión de convenios revisión de leyes.
- ✓ Además del diseño se encarga de la venta y publicidad de los productos filatélicos
- ✓ Supervisión de los productos filatélicos en los expendios.
- ✓ Despacho de los expendios filatélicos.

Requisitos:

- ✓ Persona que haya trabajado en la parte de diseño, que tengo un título de historiador
- ✓ Combinado con un perfil de administración con relaciones internacionales.