



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

PROPUESTA DE VALOR PARA LA RETENCIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA DE OPERACIONES EN LA EMPRESA HELICOPTER TRANSPORT SERVICES DEL PERÚ, AÑO 2021

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título
Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**

JAVIER CAMA CUZCANO

(0000-0003-2598-8409)

Asesor:

Elaine Missiaggia

(0000-0002-8694-324X)

Lima - Perú

2021

Índice general

Resumen.....	iii
Capítulo 1: Generalidades de la empresa.....	3
1.1 Datos generales	3
1.2 Nombre o razón social	4
1.3 Ubicación de la empresa	4
1.4 Giro de la empresa	5
1.5 Tamaño de la empresa	5
1.6 Breve reseña histórica	5
1.7 Organigrama de la empresa	6
1.8 Misión, visión y política	8
1.9 Productos y clientes:	10
1.10 Premios y certificaciones	11
1.11 Relación de la empresa con la sociedad.....	11
Capítulo 2: Planteamiento del problema.....	12
2.1 Caracterización del área:.....	12
2.2 Contextualización y definición del problema:	19
2.2.1 Contextualización del problema:	19
2.2.2 Formulación del Problema:.....	34
2.3 Objetivos:.....	36
2.3.1 Objetivo general:	36
2.3.2 Objetivos específicos:	36
2.4 Justificación:	36
2.5 Alcances y limitaciones:	37
2.5.1 Alcances:.....	37
2.5.2 Limitaciones:.....	38
Capítulo 3: Marco Teórico.....	39
3.1. Gestión Empresarial.....	39
3.2. Estrategia.....	39
3.3. Talento Humano.....	40
3.4. Estrategia de Recursos Humanos.....	41
3.5. Prestaciones Sociales	42
3.6. Retención del Personal.....	48
3.7. Propuesta de valor al empleado (PVE)	48
3.8. Antecedentes Internacionales.....	50

3.9. Antecedentes Nacionales	50
Capítulo 4: Desarrollo del proyecto	53
4.1 Alternativas de solución.....	53
4.2 Evaluación de alternativa de solución.....	63
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
Referencias.....	75
Anexos	78

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Magnitud operativa</i>	18
Tabla 2 <i>Rotación de personal (2017-2019)</i>	21
Tabla 3 <i>Costos por piloto de los entrenamientos exigido por la autoridad aeronáutica</i>	22
Tabla 4 <i>Costos adicionales por piloto para el entrenamiento en simulador</i>	23
Tabla 5 <i>Datos de los pilotos entrevistados</i>	24
Tabla 6 <i>Resumen de la respuesta de pregunta N° 1</i>	25
Tabla 7 <i>Resumen de la respuesta de pregunta N° 2</i>	25
Tabla 8 <i>Resumen de la respuesta de pregunta N° 3</i>	25
Tabla 9 <i>Resumen de la respuesta de pregunta N° 4</i>	26
Tabla 10 <i>Resumen de la respuesta de pregunta N° 5</i>	26
Tabla 11 <i>Resumen de la respuesta de pregunta N° 6</i>	26
Tabla 12 <i>Resumen de la respuesta de pregunta N° 7</i>	27
Tabla 13 <i>Resumen de la respuesta de pregunta N° 8</i>	27
Tabla 14 <i>Resumen de la respuesta de pregunta N° 9</i>	27
Tabla 15 <i>Resumen de la respuesta de pregunta N° 10</i>	28
Tabla 16 <i>Ponderación de Ishikawa</i>	33
Tabla 17 <i>Formulación del problema</i>	35
Tabla 18 <i>Comparación de servicios de la alternativa de solución 1</i>	58
Tabla 19 <i>Resumen de los planes de prestaciones sociales propuestos</i>	62
Tabla 20 <i>Flujo de caja de la Alternativa 1 Tercerizar la retención de talento</i>	63
Tabla 21 <i>Ventas promedio del último año</i>	64
Tabla 22 <i>Flujo de caja de la Alternativa 2 Planes de prestaciones sociales</i>	65
Tabla 23 <i>Ratio beneficio/costo, alternativa 1 Tercerizar</i>	65
Tabla 24 <i>Ratio beneficio/costo, alternativa 2 Planes de prestaciones sociales</i>	66
Tabla 25 <i>Flujo de caja Rotación</i>	65
Tabla 26 <i>Evaluación de rentabilidad: rotación vs retención</i>	65
Tabla 27 <i>Cronograma de actividades</i>	70
Tabla 28 <i>Presupuesto</i>	72

Índice de figuras

Figura 1 <i>Dirección de la empresa Helicopter Transport Services del Perú</i>	4
Figura 2 <i>Organigrama de Helicopter Transport Services del Perú</i>	7
Figura 3 <i>Organigrama del área de operaciones</i>	12
Figura 4 <i>Solicitud operacional</i>	15
Figura 5 <i>Planificación de la operación</i>	16
Figura 6 <i>Pre-vuelo</i>	16
Figura 7 <i>Vuelo</i>	17
Figura 8 <i>Post-vuelo</i>	17
Figura 9 <i>Diagrama de Ishikawa</i>	30
Figura 10 <i>Modelo Michael Armstrong</i>	49
Figura 11 <i>Página web de Consultores RRHH</i>	55
Figura 12 <i>Página web de Ideando Perú</i>	55
Figura 13 <i>Página web de MBS Consulting</i>	56

Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional, tuvo como objetivo general, implementar una propuesta de valor para la retención del personal del área de operaciones en la empresa Helicopter Transport Services del Perú.

El trabajo utilizó técnicas y herramientas de la gestión y administración empresarial como el diagrama Gantt, indicadores de gestión, aplicando la herramienta del diagrama de Ishikawa para definir y analizar el problema.

Como resultado del presente trabajo se presentó una propuesta de mejora mediante planes de prestaciones sociales para retener a los pilotos de la empresa y con ello evitar que se vayan y por ende evitar los costos altos que representa la admisión de un piloto nuevo para que pueda realizar sus actividades de vuelo en la empresa.

La administración moderna requiere tomar decisiones sobre bases firmes y el diagnostico empresarial es una de las grandes herramientas que existen y que nos permite la identificación, formulación y evaluación de estrategias para aplicación en cada organización.

Palabras clave: gestión empresarial y planes de prestaciones sociales.

Abstract

The general objective of this work of professional sufficiency was to implement a value proposal for the retention of personnel in the operations area of Helicopter Transport Services of Peru.

The work used management and business administration techniques and tools such as the Gantt diagram, management indicators, applying the Ishikawa diagram tool to define and analyze the problem.

As a result of this work, an improvement proposal was presented by means of social benefit plans to retain the company's pilots and thus prevent them from leaving and avoid the high costs of admitting a new pilot so that he can perform his flying activities in the company.

Modern management requires making decisions on firm bases and business diagnosis is one of the great tools that exist and that allows us to identify, formulate and evaluate strategies to be applied in each organization.

Key words: business management and social benefit plans.

Introducción

Helicopter Transport Services del Perú es una empresa peruana certificada en el año 2015 por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC). Está dedicada al transporte aéreo de pasajeros, carga, y correo en apoyo al sector hidrocarburos, minero y salud. Actualmente, dicha empresa necesita consolidarse en el mercado aéreo y continuar con su expansión por el mundo teniendo un equipo sólido que permita concretar metas a largo plazo, para ello es necesario asegurar la estabilidad de su recurso humano y particularmente del área de operaciones creando una propuesta de valor para retener al personal, por lo que en el presente trabajo se buscará implementar una propuesta de valor para la retención del personal del área de operaciones en la empresa Helicopter Transport Services del Perú.

Dicho trabajo pone en práctica de los estudios realizados en la carrera de Administración de Empresas de la Universidad San Ignacio de Loyola, y los más de 10 años de experiencia profesional en temas relacionados al talento humano especializado en empresas del sector aeronáutico. Para su mejor comprensión y siguiendo los parámetros establecidos, este trabajo está estructurado en cinco capítulos. A continuación, realizamos un resumen del contenido de cada uno de ellos.

En el primer capítulo, se describe información general de la empresa, así como su estructura organizacional y líneas estratégicas como la misión, visión, políticas, productos y clientes.

En el segundo capítulo se ubica el problema en un contexto, el cual está representado por el área de operaciones de la empresa Helicopter Transport Services del Perú; luego de ello se describe dicho problema, se analiza las causas y consecuencias, para todo ello se hace uso de diferentes herramientas de diagnóstico, con el fin de plantear el problema y presentar los objetivos. Asimismo, se explica la metodología bajo la cual se desarrollará el trabajo.

En el tercer capítulo, se desarrolla las teorías que dan soporte al presente trabajo y permiten entender mejor los temas involucrados en el mismo.

Posteriormente en el cuarto capítulo, explicamos las dos alternativas de solución planteadas para resolver el problema, además de la evaluación y viabilidad de la solución elegida.

En el último capítulo, se desarrolla las actividades de implementación para el desarrollo de la propuesta de valor basada en el reconocimiento del personal de la empresa.

Finalmente, brindamos las conclusiones y recomendaciones obtenidas durante el desarrollo del presente trabajo de suficiencia profesional.

Capítulo 1: Generalidades de la empresa

Helicopter Transport Services del Perú, es subsidiaria de su casa matriz Helicopter Transport Services, Canadá / Estados Unidos. Helicopter Transport Services del Perú, tiene presencia en el Perú mediante otro explotador aéreo desde el año 2007-2010 con helicópteros S-61 y BELL-214ST en el Campamento Las Malvinas con el Cliente Pluspetrol, año 2010-2013 con el helicóptero CH-54B en el Campamento La Peruanita con el Cliente Petrobras y en el año 2011-2012 con helicópteros S-61 y BEL-214ST en el Campamento Nuevo Mundo con el Cliente Repsol. Para sus operaciones generales Helicopter Transport Services del Perú, utiliza como guía y patrón las Regulaciones Aeronáuticas del Perú (RAP) 135, 91 y 133. Adicionalmente, cuando opere en el extranjero, cumplirá, en todo lo aplicable, con el Convenio sobre Aviación Civil Internacional o con los reglamentos de los Estados en los que realice operaciones, excepto que las RAP sea más restrictiva de acuerdo con las RAP 135.010, 135.025 y 135.105.

La experiencia acumulada de la empresa a la fecha es la siguiente:

- Año 2016: Helicóptero CH54B, construcción del teleférico Kuelap en Chachapoyas.
- Año 2017: Helicóptero CH54B, trabajos de carga externa en planta de gas en Malvinas.
- Año 2018: Helicóptero CH54B, extinción de incendios en Chile.

1.1 Datos generales

Helicopter Transport Services del Perú, es una empresa peruana certificada en el año 2015, por la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), órgano de línea de ámbito nacional del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, el cual ejerce la Autoridad Aeronáutica Civil en el Perú que se encarga de fomentar, regular y administrar el desarrollo de las actividades del transporte aéreo, así como la navegación aérea civil dentro del territorio

peruano. Cuenta con un Certificado N° 093 de Explotador de Servicios Aéreos (AOC), de acuerdo a lo establecido en las RAP 91, 119.010 y 133, cumpliendo con los requisitos de la RAP 119.220, 119.225, 119.235, 119.240, 119.245, 119.250, 119.255, 119.320, 91 y 133, a fin de brindar servicios aéreos de Transporte Aéreo No Regular, Transporte Aéreo Especial y Trabajo Aéreo.

1.2 Nombre o razón social

Helicopter Transport Services del Perú S.A.C. con RUC 20556271187

1.3 Ubicación de la empresa

La oficina principal de Helicopter Transport Services del Perú está ubicado en Avenida Manuel Olguín N° 571, Oficina N° 301, Santiago de Surco, Lima

Figura 1

Dirección de la empresa Helicopter Transport Services del Perú



Nota: Google Maps.

1.4 Giro de la empresa

Sus actividades principales están dirigidas a realizar operaciones de transporte aéreo de pasajeros, carga, y correo en apoyo al sector hidrocarburos, minero, salud y demás clientes particulares y gubernamentales.

1.5 Tamaño de la empresa

Helicopter Transport Services del Perú tiene dentro de su plana de colaboradores un total de 44 trabajadores. Se encuentra dentro del régimen tributario considerado como Régimen Mype Tributario por ser una pequeña empresa, ya que cuenta con una facturación anual aproximadamente de 1700 Unidad Impositiva Tributaria, como monto máximo, el valor actual de cada Unidad Impositiva Tributaria es de S/. 4,400, que multiplicado por 1700 nos da S/. 7,480,000.

1.6 Breve reseña histórica

Helicopter Transport Services, fue fundada en 1976 como una operación de un solo hombre, un helicóptero con un enfoque en entrenamiento de vuelo y servicios aéreos para el sector de recursos en el norte de Canadá. La expansión progresiva en Canadá llevó a nuevas operaciones en Ontario, Quebec, Manitoba, Saskatchewan y el Ártico Canadiense con una flota de helicópteros cada vez más diversificada y más grande. Para el año 1993, Helicopter Transport Services se expandió a los EE.UU. centrándose en la construcción aérea y la recopilación de noticias electrónicas de lugares en Filadelfia, Baltimore, Norfolk, Atlanta, Chicago y Fort Myers. Ya en el año 2000, Helicopter Transport Services se expandió hacia el oeste, estableciendo su división Heavy-Lift en Corvallis, Oregón, tras la adquisición de varios helicópteros “Skycrane”.

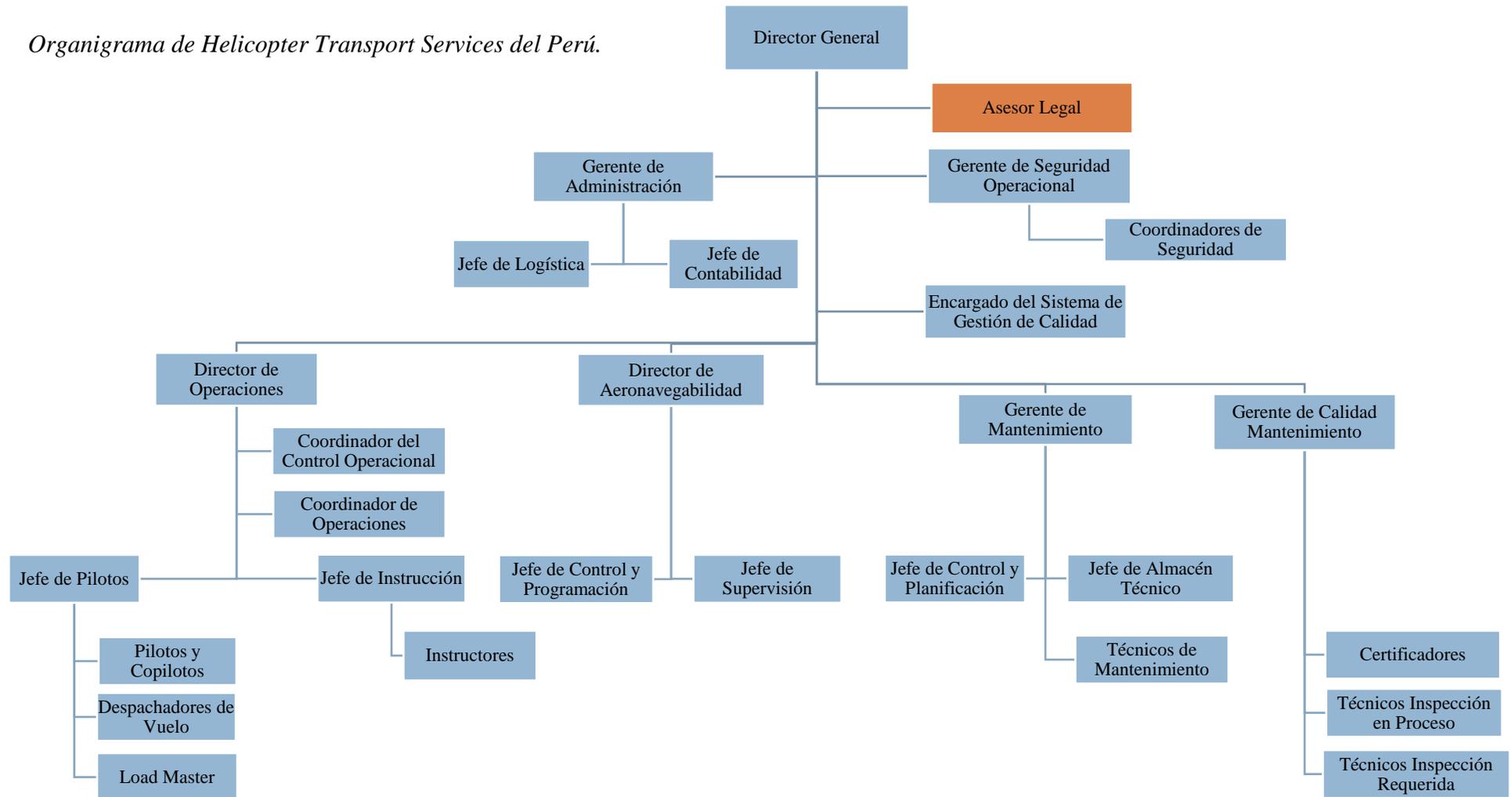
Posteriormente en el año 2013, Helicopter Transport Services se expandió hacia América del Sur, estableció dos filiales: Helicopter Transport Services Ecuador S.A. en Quito, Ecuador y Helicopter Transport Services del Perú S.A.C. en Lima, Perú. Actualmente el Gerente General de Helicopter Transport Services del Perú es el empresario peruano Sr. Luis Guillermo De La Torre Bueno Wehrend, quien lleva trabajando más de 5 años en la empresa, contando con una trayectoria de más de 20 años en la industria aérea.

1.7 Organigrama de la empresa

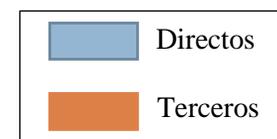
La estructura orgánica de Helicopter Transport Services del Perú se encuentra definida en el organigrama general el cual se detalla a continuación:

Figura 2

Organigrama de Helicopter Transport Services del Perú.



Nota: Manual de Organización y Funciones de la empresa Helicopter Transport Services del Perú.



1.8 Misión, visión y política

Misión

Brindar servicios de transporte aéreo comercial y servicios de mantenimiento de aeronaves, a nivel nacional, con calidad, eficiencia y altos estándares de seguridad operacional.

Visión

Organización aeronáutica líder en el mercado nacional en servicios aéreos, reconocida como empresa aerocomercial, generadora de desarrollo económico y de integración del Perú.

Valores

Todo el personal de Helicopter Transport Services sigue los siguientes valores:

- **Responsabilidad:** Se asume adecuada y eficientemente sus funciones y atribuciones asignadas.
- **Integridad:** Se respetan los bienes propios y ajenos, sus acciones están soportadas por credibilidad, honestidad, transparencia, ética y moral.
- **Compromiso:** Se mantiene una permanente actitud hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- **Empatía:** Se mantiene una práctica constante del buen trato y la cordialidad con las personas y en especial con sus clientes.
- **Eficiencia:** Se busca permanentemente lograr los objetivos de la organización, planificando las tareas y haciendo uno adecuado y racional de los recursos asignados.

- Seguridad: Se cumple las políticas y procedimientos de seguridad establecidos por la organización, siempre proactivos para identificar peligros, minimizar los riesgos no solo para uno mismo, sino para todos sus compañeros y para la organización.
- Trabajo en equipo: Se está orientado a trabajar permanentemente con el soporte y apoyo de sus compañeros en las distintas funciones de la organización.
- Puntualidad: Se conserva el hábito de cumplir con los horarios establecidos.

Política de la Calidad:

Helicopter Transport Services del Perú, dedicada a la prestación de servicios de “operaciones aéreas de aviación comercial a nivel nacional para transporte aéreo especial y trabajo aéreo – carga externa con helicópteros” y “operaciones de mantenimiento en aeronaves y componentes de aeronaves a nivel nacional para helicópteros”; cumple con altos estándares de calidad en todas las etapas de sus procesos; cumple con los compromisos adquiridos con sus clientes para los que presta servicios, cuyo fin es proporcionarles un servicio eficaz, que atienda todas sus necesidades y satisfaga plenamente sus expectativas; y cumple con los requisitos aplicables legales, contractuales, así como cualquier otro requisito aplicable suscrito.

Sobre el particular, la alta gerencia lidera todas las actividades en Gestión de la Calidad, comprometiéndose a:

- Buscar la mejora continua de sus procesos operacionales y el desempeño en el sistema de gestión de calidad, a través de mecanismos de auditoria y monitoreo de indicadores de gestión.

- Educar, capacitar y concientizar a nuestros colaboradores en el cumplimiento de las normas aplicables, objetivos y metas establecidas por la empresa, en relación a la gestión de calidad.
- Gestionar y proveer a toda la organización, de los recursos requeridos para asegurar el cumplimiento del compromiso de esta política.
- Mantener el compromiso de mejora continua de la calidad de sus servicios que brinda, un esfuerzo que debe redundar a beneficio de sus clientes y en incremento de su competitividad empresarial.
- Conservar una comunicación directa, permanente y fluida con el cliente siendo esencial para el cumplimiento de los objetivos de calidad, en la medida que permite conocer su valoración tanto de la marcha de los trabajos como del resultado final de los mismos.

El desarrollo e implementación de esta política es un compromiso de la alta dirección y una responsabilidad compartida con todos los que integran nuestra organización. Por todo ello, nos comprometemos a desarrollar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad, que nos permita optimizar nuestros servicios mediante el desarrollo de una estrategia de mejora continua y cumplimiento de los objetivos planteados.

1.9 Productos y clientes:

- Servicios: Transporte aéreo en helicópteros de pasajeros y carga.
- Clientes: Pluspetrol, Ingenieros Civiles Contratistas Generales (ICCGSA), Medic Air.
- Sector: Petróleo, Construcción, Combate de incendios.

1.10 Premios y certificaciones

- Certificado de Explotador de Servicios Aéreos N° 093 expedido por la DGAC del Perú.
- Certificado de Organización de Mantenimiento Aprobada OMA N° 084 expedido por la DGAC del Perú.
- Certificación ISO 9001:2015

1.11 Relación de la empresa con la sociedad

- La empresa brinda servicios de transporte aéreo en helicópteros generalmente para actividades relacionadas a la Minería, Hidrocarburos (exploración, explotación y supervisión de proyectos petroleros), Construcción y Energía.
- Favorece al sector turismo mediante la construcción de los Teleféricos Kuelap.
- Contribuye con la sociedad mediante la Corporación Nacional Forestal (CONAF) en relación a la extinción de incendios.

Capítulo 2: Planteamiento del problema

En el presente capítulo se describe el área donde se suscita el problema, se presenta herramientas de diagnóstico que ayudaran a explicar el origen y causa que genera el mismo; con el fin de plantear y presentar los objetivos.

2.1 Caracterización del área:

El área enfocada para este proyecto es el área de operaciones, la cual está encargada de planificar, supervisar y realizar las operaciones de vuelo. El área a ser analizada tiene como objetivo principal, brindar el transporte de pasajeros y carga de manera segura (Safety y Security), oportuna y eficiente.

La estructura orgánica del área de operaciones se encuentra definida en el siguiente organigrama:

Figura 3

Organigrama del área de operaciones



Nota: Elaboración propia en base al MOF de la empresa Helicopter Transport Services del Perú.

La cantidad de personas en el área es de 16 personas de los cuales 10 son los tripulantes técnicos (pilotos y copilotos). A continuación, se hará una breve descripción de las funciones de cada puesto:

Director de Operaciones: interpretar, estudiar y desarrollar las políticas operacionales, conduciendo e impartiendo las directivas necesarias, efectuando una vigilancia de todo el personal de operaciones para el cumplimiento de las funciones operacionales.

Coordinador de Operaciones: gestionar las operaciones y la administración del personal del área teniendo las siguientes funciones:

- Dirigir y controlar los procesos operativos del personal.
- Programar las actividades de su personal con la finalidad de garantizar el trabajo coordinado, la optimización de las horas de trabajo y descanso.
- Monitorear el cumplimiento y desarrollo de las actividades programadas.
- Optimizar de manera continua los procedimientos internos.
- Elaborar y entregar reportes de la gestión del área.
- Asesorar en el proceso de reclutamiento del personal del área (anexo 01: Perfil de puesto/Ficha de descripción de puesto).

El bachiller, quien suscribe el presente trabajo, labora actualmente en este puesto de trabajo y tiene una experiencia en el sector y área específica de más de 10 años.

Coordinador de Control Operacional: realizar un permanente seguimiento de vuelo de las operaciones de vuelo desde su planeamiento hasta su culminación en conjunto con los despachadores de vuelo. Asimismo, soporta, coordina y suministra la información

necesaria para las operaciones, tales como tiempo meteorológico satelital y de las estaciones, frecuencias radiales, teléfonos e información adicional necesaria.

Jefe de Pilotos: asegurar que el personal de pilotos y personal bajo su control se encuentren debidamente familiarizados e instruidos con todas las normas y procedimientos operacionales y de control y supervisión de operaciones, así como de vigilar su cumplimiento. Mantendrá la debida divulgación de las instrucciones e información adicional sobre operaciones que sea requerida. Se soporta con el Coordinador de Operaciones para la administración de los pilotos y copilotos.

Piloto: gestionar la seguridad del vuelo, los pasajeros, tripulantes y carga, así mismo tiene la autoridad final de la realización del vuelo, así como de alguna desviación por seguridad, o la suspensión o cancelación del vuelo. Coordinará permanentemente con las demás personas o jefaturas implicadas en la supervisión y control de operaciones. Presentará oportunamente el plan de vuelo y reportará e informará su posición y condición de vuelo en los puntos o tiempos requeridos por el sistema de control y seguimiento de vuelo. Es el responsable del planeamiento y operación de vuelo.

Copiloto: conducir armónica, legal, segura y eficiente de las tareas encomendadas como segundo al mando de una aeronave; es el sucesor legal del piloto al mando y a falta de éste, asumirá las funciones de este. Es responsable además de asistir al piloto al mando y monitorear la operación de la aeronave.

Despachador de Vuelo: realizar embarque del personal a ser transportado verificando las condiciones de embarque respectivas, para luego confeccionar el manifiesto y conducir al personal a las aeronaves para su embarque. Llevará el registro operacional de las aeronaves y la parte de logística y abastecimiento necesario para la operación.

Load Master: realizar el embarque de la carga interna e izaje de la carga externa a ser transportado, verificando las condiciones de embarque respectivas, para luego confeccionar el manifiesto. Llevará el control de los equipos de izaje.

Jefe de Instrucción: gestionar los programas de entrenamiento de pilotos, copilotos y demás personal del área. Se soporta con el Coordinador de Operaciones para la administración de los pilotos y copilotos.

Instructor: impartir las capacitaciones al personal acorde a las políticas y disposiciones establecidas en el programa de capacitaciones aceptado por la Dirección General de Aeronáutica Civil.

Los procesos del área son los siguientes y se muestran con su respectiva diagramación:

Figura 4
Solicitud operacional



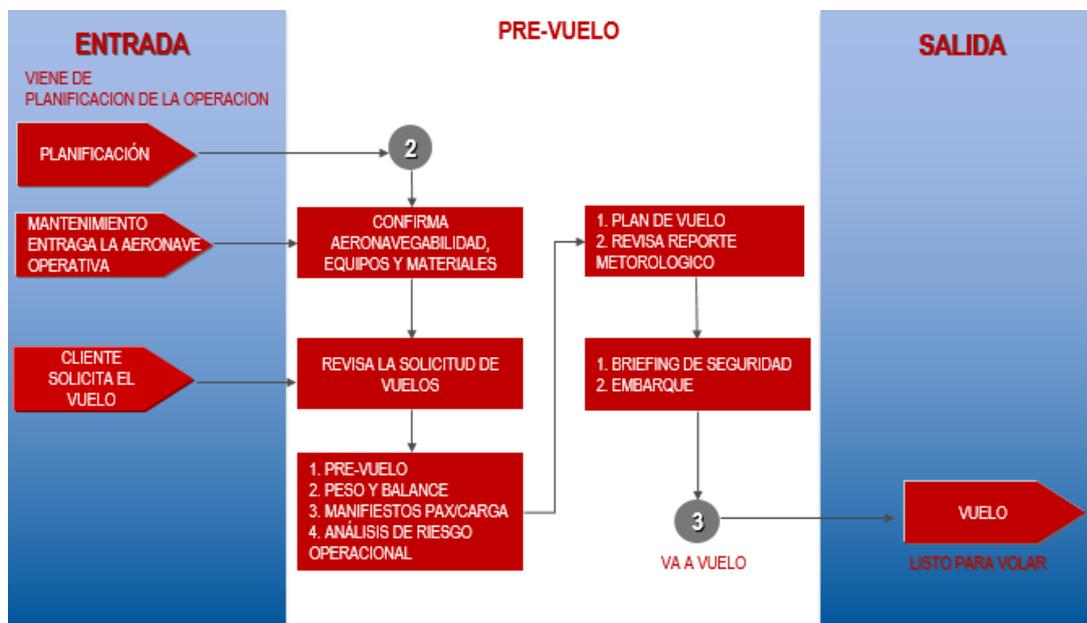
Nota: Caracterización del proceso de operaciones aéreas.

Figura 5
Planificación de la operación



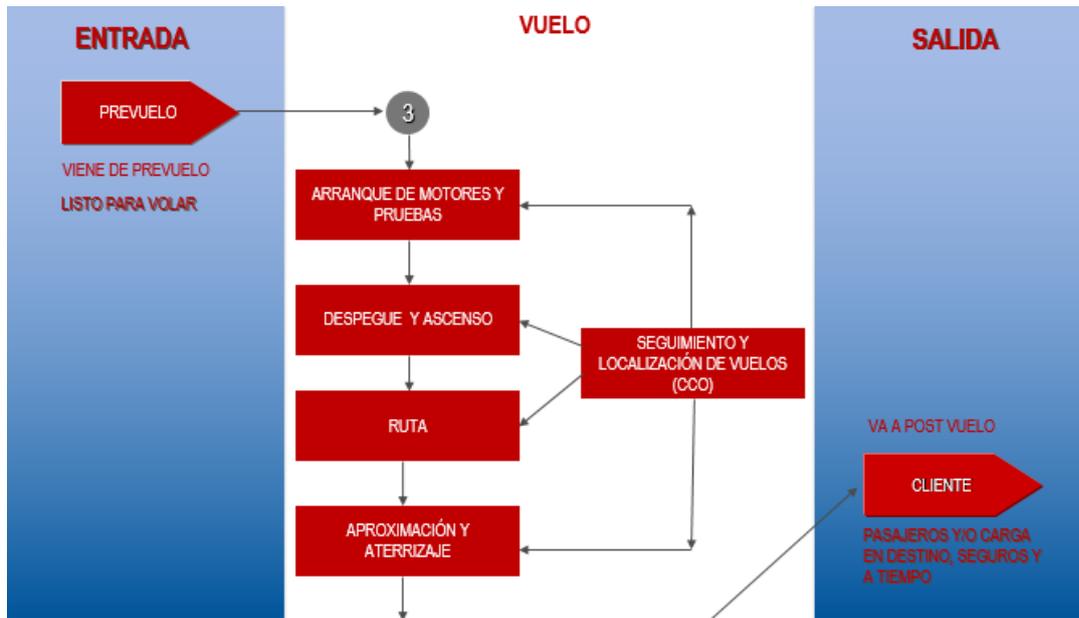
Nota: Caracterización del proceso de operaciones aéreas.

Figura 6
Pre-Vuelo



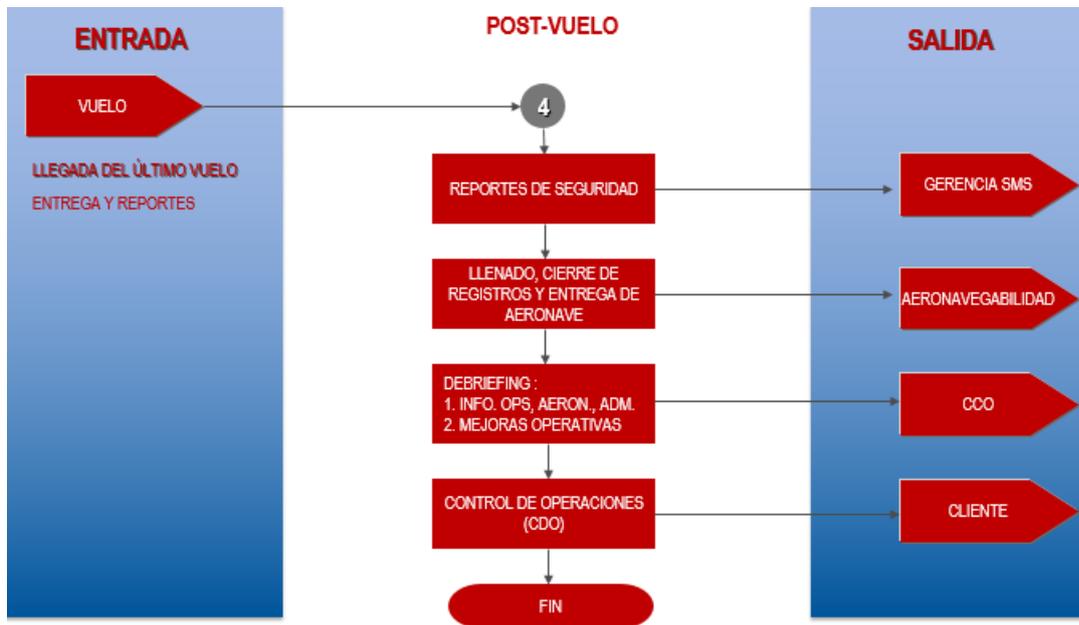
Nota: Caracterización del proceso de operaciones aéreas.

Figura 7
Vuelo



Nota: Caracterización del proceso de operaciones aéreas.

Figura 8
Post-Vuelo



Nota: Caracterización del proceso de operaciones aéreas.

Ahora bien, resulta imperante conocer la magnitud de operaciones realizadas por esta empresa, sin embargo, hay que considerar que los trabajos llevados a cabo son por medio de una contratación hecha con otra organización, a la cual se le brinda el conjunto de servicios que Helicopter Transport Services presta, por lo tanto, la magnitud obtenida difiere de la que pueda presentar una empresa de vuelos comerciales. Teniendo en cuenta lo antes expuesto, se muestra el detalle de dos (02) de los contratos de mayor duración en la operatividad empresarial:

Tabla 1
Magnitud operativa

Empresa cliente	Locación	Duración	Cantidad / Modelo de helicóptero	Tipo de trabajo	Cantidad de pilotos	Año
Pluspetrol Corporation	Aeródromo Malvinas	4 meses / 60 horas de vuelo mensuales	01 helicóptero Sky Crane S-64	Transporte aéreo especial (pasajeros) y trabajo aéreo (carga externa).	01 Piloto 01 Copiloto Relevo de acuerdo a RAP.	2021
ICCGSA	Chachapoyas	3 meses / 40 horas de vuelo mensuales	01 helicóptero Sky Crane S-64	Trabajo aéreo (carga externa).	01 Piloto 01 Copiloto Relevo de acuerdo a RAP.	2021

Nota: Elaboración propia.

Las operaciones de la empresa se basan en las contrataciones que realizan con empresas que requieren del servicio (generalmente en zonas fuera de Lima) y que comprenden el uso de un helicóptero en un tiempo aproximado de 2 a 3 meses, pudiendo reflejar su operatividad en tres tipos de actividades: carga interna, carga externa y traslado de personal, considerando un piloto con personal copiloto y de relevo en concordancia con lo que estipula la RAP. En este particular, se reflejan los dos contratos de mayor alcance durante el año 2021 y el detalle de su operatividad, observándose así la magnitud de trabajo

determinado para el piloto asignado y el tiempo de permanencia en las locaciones establecidas.

Los indicadores de gestión del área son:

Relacionadas con la satisfacción del cliente:

- Contar con disponibilidad de tripulaciones calificadas en los trabajos solicitados por el cliente.
- Incrementar la satisfacción del usuario en el servicio.
- Gestionar las acciones correctivas producto de las auditorías.

Relacionadas con el cumplimiento de objetivos estratégicos:

- Calificar tripulaciones en la posición de pilotos de aeronave y habilitación en línea larga.
- Implementar iniciativas de mejora a las operaciones.

2.2 Contextualización y definición del problema:

2.2.1 Contextualización del problema:

Los vertiginosos cambios que experimenta el mundo día a día y de la cual no está exenta una organización, ha permitido que éstas busquen diversos mecanismos para alinearse a esta vertiente, siendo el mayor reto conquistar a sus clientes con innovación y un buen servicio. Es por tanto que las organizaciones actuales ensayan una serie de propuestas de valor con el objetivo de persuadir a sus clientes, siendo que muchas de dichas propuestas están enfocadas en el recurso humano como activo principal de la organización.

Considerando que las funciones de un área de recursos humanos actualmente se encuentran en un cambio constante debido a la competencia, la tecnología y sobre todo a las necesidades

de las personas (Madero, 2016), las empresas se ven en la imperiosa necesidad de ejecutar estrategias que les permitan retener a sus talentos, a fin de convertirse en una organización competitiva.

La retención de talento humano está vinculada con los objetivos esenciales y propios de una organización existiendo una variable relevante que hace que el trabajador se identifique con la empresa que es el compromiso afectivo (Máynez y Cavazos, 2015). Generar este compromiso debe alinearse de forma paulatina con los objetivos de la empresa, para ello el área de recursos humanos debe trabajar en programas que permitan crear el ambiente necesario para que el trabajador genere ese compromiso, tomando en cuenta que retener no es obligar o coaccionar a un trabajador para que se quede a trabajar a la fuerza, sino todo lo contrario, refiere a que la empresa identifique el talento, de valor al trabajo desempeñado y procure que dicho trabajador elija por decisión propia, seguir perteneciendo al equipo de trabajo y se establezca un vínculo de identificación o familiaridad.

En el caso particular de la empresa Helicopter Transport Services, se cuenta con personal especializado, que en este caso refiere a los pilotos, los cuales forman parte de una de las áreas estratégicas del negocio y a quienes urge retenerlos en la organización considerando los altos costos que se generan para que puedan ser admitidos en la empresa para realizar sus actividades de vuelo, siendo que dichos costos hacen mención específicamente al cumplimiento de entrenamientos exigidos por la autoridad aeronáutica civil acorde a las regulaciones aeronáuticas del Perú RAP 135. Teniendo en consideración este hecho, a continuación, se muestra en una tabla un resumen de la rotación de los pilotos en los últimos 3 años.

Tabla 2
Rotación de personal (2017-2019)

Descripción	2017	2018	2019	2020
Número de pilotos	10	10	10	10
Número de salidas de pilotos	6	3	5	3
Rotación de personal (salidas/total)	60%	30%	50%	30%

Nota: Elaboración propia

Tal como se aprecia en la tabla 2, la tasa de rotación en los últimos tres años oscila entre los 30% y 50%, si a esta información se le considera los altos costos que representa la admisión de los pilotos de reemplazo de las plazas vacantes para que puedan ser admitidos por la autoridad aeronáutica para realizar sus actividades de vuelo en la empresa, surge la necesidad de recopilar mayor información sobre los problemas que se generan con el personal de pilotos dentro de la empresa. Aunado a ello, la empresa no cuenta con el personal necesario para reemplazar la plaza vacante mientras se realiza el proceso de reclutamiento, selección e inducción que dura aproximadamente de 3 a 4 semanas, considerando que los pilotos tienen habilitaciones y experiencia específica por tipo y modelo de aeronaves y trabajos especializados. Por lo tanto, de cómo se involucran las operaciones aéreas y mantenimiento, de esta área depende la calidad del servicio que ofrece la empresa.

A continuación, se muestra los costos de los entrenamientos exigidos por la autoridad aeronáutica:

Tabla 3*Costos por piloto de los entrenamientos exigido por la autoridad aeronáutica*

Entrenamiento	Horas	Costo	IGV	Total Dólares	Total Soles^c
Simulador^a	22.5	\$11,100.00	-	\$11,100.00	44,511.00
Seguridad aviación^b	16.0	\$240.00	\$43.20	\$283.20	1,135.63
Mercancías peligrosas^b	8.0	\$120.00	\$21.60	\$141.60	567.82
Emergencias primeros auxilios^b	8.0	\$120.00	\$21.60	\$141.60	567.82
Seguridad operacional^b	8.0	\$120.00	\$21.60	\$141.60	567.82
Factores humanos^b	8.0	\$120.00	\$21.60	\$141.60	567.82
Regulaciones aeronáuticas^b	8.0	\$120.00	\$21.60	\$141.60	567.82
Meteorología^b	8.0	\$120.00	\$21.60	\$141.60	567.82
Total		\$12,060.00	\$172.80	\$12,232.80	S/. 49,053.55

Nota: Elaboración propia de los costos de entrenamiento

^a Conforme anexo 02^b Conforme anexo 03^c T/C utilizado S/. 4.01

Los entrenamientos descritos en la tabla 3 son los exigidos por la autoridad aeronáutica civil según lo dispuesto en la Regulación Aeronáutica del Perú 135 Requisitos de Operación: Operaciones nacionales e internacionales, regulares y no regulares; para admitir a un piloto a realizar sus actividades de vuelo en la empresa, esto quiere decir que el costo que representa el ingreso de un piloto a la empresa asciende a \$12,000 dólares aproximadamente (S/. 49,000.00 soles aproximadamente) solo por el concepto de entrenamiento, esto sin considerar los costos adicionales para el entrenamiento que se realiza fuera del país como es el caso del entrenamiento en simulador, por ejemplo costos de viáticos de hospedaje, alimentación según la cantidad de días que dure el entrenamiento, así como los pasajes aéreos respectivos. Aunado a ello, es imperante conocer los costos adicionales que se generan por el entrenamiento en simulador que se realiza fuera del país:

Tabla 4*Costos adicionales por piloto para el entrenamiento en simulador*

Entrenamiento	Costo Unitario	Días	Costo	IGV	Total Dólares	Total Soles^d
Pasajes aéreos ida y vuelta^a	-	-	\$1,559.00	\$389.51	\$1,948.51	7,813.53
Alojamiento^b	\$144.00	7	\$924.00	-	\$924.00	3,705.24
Alimentación y transporte^c	\$100.00	7	\$700.00	-	\$700.00	2,807.00
Total			\$3,183.00	\$389.51	\$3,572.51	S/.14,325.77

Nota: Elaboración propia de los costos adicionales

^a Conforme anexo 04^b Conforme anexo 05^c La empresa por política otorga \$ 100 dólares por día, con cargo a rendir por concepto de alimentación y transporte^d T/C utilizado S/. 4.01

En la tabla 4 se detallan los costos adicionales por piloto que representa el entrenamiento en simulador, suma que asciende a \$3,500 dólares aproximadamente (S/. 14,000.00 soles aproximadamente) si a esto le agregamos el costo por piloto de los entrenamientos exigidos por la autoridad aeronáutica que asciende a \$12,000 dólares aproximadamente, tendríamos un costo total de \$15,500 dólares aproximadamente (S/. 63,000.00 soles aproximadamente) que la empresa debe invertir para que un piloto pueda ser admitido en la empresa para realizar vuelos, lo que se considera como un monto exacerbado y que, aunque es necesario y obligatorio, se reconoce como un gasto de magnitud para la institución y que debe ser considerada como tal dentro de la problemática planteada, y es por tanto un de las razones por las cuales se hace tan importante el poder retener a este personal y no correr el riesgo de pérdida de esta inversión.

Ahora bien, con la finalidad de recopilar mayor información sobre los problemas que se generan con el personal de pilotos dentro de la empresa, se realizaron las siguientes acciones: entrevista a los pilotos, diagrama de Ishikawa y ponderación de Ishikawa.

a) **Entrevista a los pilotos.**

Las entrevistas son una herramienta fundamental en el proceso de recolección de información puesto que nos permite aclarar las dudas acerca de los motivos y posibles factores que intervienen en una determinada situación. Es por tanto que en el presente trabajo se procedió a entrevista a 10 pilotos del área de operaciones, con la finalidad de obtener datos relevantes que contribuya con el análisis del presente problema. Las entrevistas fueron individuales y no estructuradas según anexo 6. En base a los resultados obtenidos, se muestra un resumen de las entrevistas realizadas:

Tabla 5

Datos de los pilotos entrevistados

Entrevistado	Iniciales nombre y apellido	Años en la empresa	Experiencia como Piloto
Entrevistado 1	CRA	04 años	Mas de 16 años
Entrevistado 2	GDF	04 años	Mas de 16 años
Entrevistado 3	JPC	05 meses	Mas de 17 años
Entrevistado 4	CVF	05 meses	Mas de 17 años
Entrevistado 5	PCB	06 meses	Mas de 15 años
Entrevistado 6	ARS	06 meses	Mas de 10 años
Entrevistado 7	RVS	04 meses	Mas de 10 años
Entrevistado 8	CHA	04 meses	Mas de 15 años
Entrevistado 9	RRS	03 meses	Mas de 10 años
Entrevistado 10	EAE	03 meses	Mas de 15 años

Tabla 6*Resumen de la respuesta de pregunta N° 1*

¿Existe en Helicopter Transport Services un programa o plan de reconocimiento por el compromiso y desempeño de su trabajo en la empresa? Frente a la pregunta, los entrevistados refirieron;

Entrevistado 2 No existe reconocimientos por el desempeño en el trabajo.

Entrevistado 7 Desconozco de planes de reconocimientos por el trabajo realizado.

Tabla 7*Resumen de la respuesta de pregunta N° 2*

¿Para usted porque se van los pilotos de la empresa Helicopter Transport Services? Frente a la pregunta, los entrevistados refirieron;

Entrevistado 3 Porque no existen incentivos para nuestro trabajo, tampoco reconocimientos cuando alcanzamos las metas y objetivos que nos proponen.

Entrevistado 10 En la institución piensan que no nos merecemos algún incentivo porque tenemos un salario justo, pero nuestro trabajo es arriesgado y es la fuente principal del negocio, sin nosotros esta empresa no funciona.

Tabla 8*Resumen de la respuesta de pregunta N° 3*

¿Qué acciones debería realizar la empresa Helicopter Transport Services para retener al talento humano? Frente a la pregunta, los entrevistados refirieron;

Entrevistado 1 Debería existir un plan de carrera, reconocimientos salariales y no salariales, incentivos a los trabajadores que contribuyen a una mejora en la empresa.

Entrevistado 9 Se debería implementar planes de beneficios o prestaciones sociales.

Tabla 9*Resumen de la respuesta de pregunta N° 4*

¿Existe en Helicopter Transport Services un programa de incentivos por el desempeño de su trabajo en la empresa? Frente a la pregunta, los entrevistados refirieron;

Entrevistado 8 No tenemos ningún incentivo, hacemos nuestro trabajo, ganamos un sueldo y punto.

Entrevistado 2 Existe un desligue entre nuestro esfuerzo y cualquier otra cosa que no sea estrictamente laboral, no hay incentivos.

Tabla 10*Resumen de la respuesta de pregunta N° 5*

¿Está conforme con su salario mensual? Frente a la pregunta, los entrevistados refirieron;

Entrevistado 7 El sueldo es bueno; sin embargo, el que no tengamos mejores condiciones laborales como una línea de carrera, plan de sucesión, incentivos y reconocimientos nos hace considerar irnos a otra empresa.

Entrevistado 3 Todo en orden con el factor económico, sin embargo, tenemos que proyectarnos para cuando no podamos volar por la edad, un plan de desarrollo profesional es importante en una empresa.

Tabla 11*Resumen de la respuesta de pregunta N° 6*

¿Considera usted que se encuentra motivado en sus labores en la empresa? Frente a la pregunta, los entrevistados refirieron;

Entrevistado 10 La motivación no solo es un buen sueldo también son mejores condiciones en otros aspectos como el de integración, reconocimiento, incentivos, etc.

Entrevistado 4 Creo que falta algo para sentirnos motivados en la empresa, nuestro trabajo es arriesgado y es la fuente principal del negocio, considero que se podría invertir más en este aspecto.

Tabla 12*Resumen de la respuesta de pregunta N° 7*

¿Cree usted que se encontraría más satisfecho con su labor en la empresa si ésta le ofreciera programas de capacitaciones de desarrollo profesional? Frente a la pregunta, los entrevistados refirieron;

Entrevistado 9 Las capacitaciones son algo que nos permite crecer como profesionales y considero que es importante que la empresa piense en implementarlas.

Entrevistado 10 No siento que exista un interés de la empresa por vernos crecer profesionalmente, creo que ese es uno de los motivos por los que algunos compañeros se han ido a trabajar a otro lado.

Tabla 13*Resumen de la respuesta de pregunta N° 8*

¿Considera que debería haber actividades de integración entre los directivos y el personal de la empresa? Frente a la pregunta, los entrevistados refirieron;

Entrevistado 3 Considero que es importante que exista una buena relación entre todos los colaboradores de una empresa. Es importante que estas actividades se den dentro de una empresa para mejorar las relaciones y el ambiente laboral

Entrevistado 4 Toda empresa debe buscar realizar actividades de integración, eso ayuda a que el personal se lleve mejor y que se mejoren las relaciones laborales.

Tabla 14*Resumen de la respuesta de pregunta N° 9*

¿Cree usted que se encontraría dispuesto en participar de programas de recompensas por objetivos? Frente a la pregunta, los entrevistados refirieron;

Entrevistado 1 Creo que un programa que recompense el esfuerzo del trabajo que hace cada uno sería importante para sentirnos reconocidos, no solo basta que nos den un sueldo, sino que también es necesario que se recompense nuestra labor que a veces va más allá del sueldo.

Entrevistado 5 Toda empresa necesita reconocer el valor del trabajo de cada colaborador.

Tabla 15*Resumen de la respuesta de pregunta N° 10*

¿Cree Ud. que se encontraría dispuesto en participar de programas de capacitación de desarrollo profesional? Frente a la pregunta, los entrevistados refirieron;

Entrevistado 2	La capacitación es importante y que la empresa respalde esas capacitaciones pueden ser beneficiosas para que cada uno se sienta contento con pertenecer a la empresa”.
Entrevistado 3	Respaldar la constante capacitación es sumamente bueno, considero que si la empresa apoya o patrocina la educación continua la empresa seguirá creciendo y este crecimiento será también constante con el de cada empleado”.

Posterior al análisis de las respuestas de cada uno de los entrevistados, se llegaron a las siguientes conclusiones:

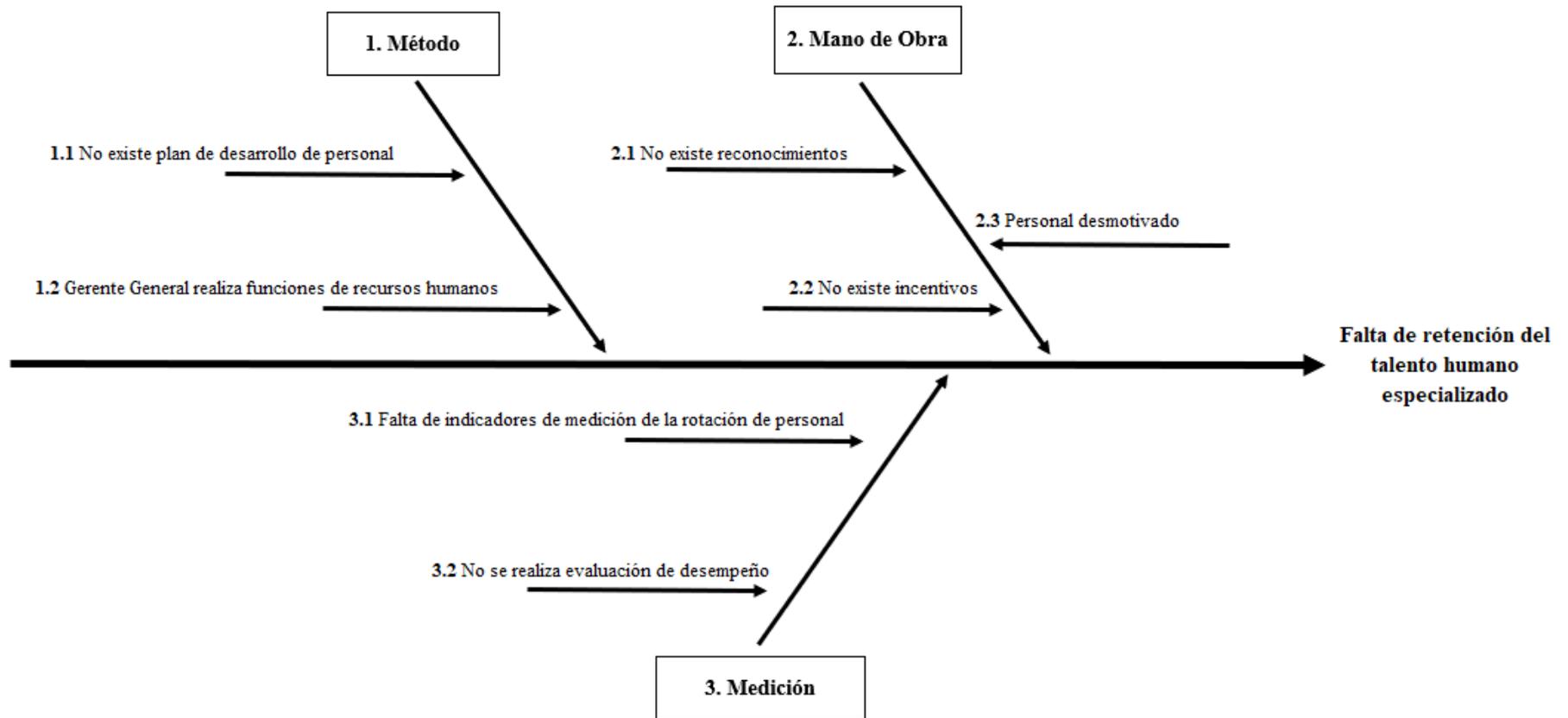
- Ausencia de políticas y programas de reconocimiento o recompensas económicas y no económicas que les permitan a ellos sentir y saber que su trabajo tiene un valor importante para la empresa y sus directivos.
- Falta de motivación y compromiso hacia la empresa, el mismo que no es reforzado con actividades y programas de integración que unifiquen al grupo laboral.
- Ausencia de programas de capacitaciones de desarrollo profesional que les permita un desarrollo profesional.
- No existen planes de beneficios que les permita mejorar su estilo de vida y por consecuencia generar en ellos motivación y satisfacción de pertenencia en la organización.

b) Diagrama de Ishikawa:

El diagrama de Ishikawa es una herramienta que ayuda a levantar las causas raíces de un problema, analizando todos los factores que involucran la ejecución del proceso. Con los

datos de las entrevistas realizadas hemos alimentado el siguiente diagrama de Ishikawa, siendo los resultados los siguientes:

Figura 9
Diagrama de Ishikawa



Nota: Elaboración propia

Luego de analizar las causas raíces del problema en cuestión podemos visualizar que la problemática es originada por las siguientes causas, las cuales se clasifican de acuerdo con las siguientes dimensiones:

1. En la dimensión Método:

- No existe un plan de desarrollo profesional que les permita proyectarse en la empresa para asumir cargos de dirección y gestión de procesos técnicos más aun teniendo en consideración que las regulaciones aeronáuticas del Perú exige para este tipo de empresas del sector aeronáutico que el perfil de competencia requerido para cargos de dirección de procesos técnicos, sean pilotos de profesión.
- El Gerente General realiza funciones de recursos humanos y delega otras a los responsables de cada área, estas actividades entre otras comprenden el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y contratación. Actualmente no se tiene un responsable especialista de la gestión de recursos humanos en la empresa.

2. En la dimensión Mano de Obra:

- No existen planes de reconocimientos por buen desempeño o gestión realizada.
- Falta planes de incentivos que genere motivación, fidelidad, permanencia y satisfacción de necesidades y expectativas.
- En algunos casos el personal se encuentra desmotivado, falta programas o reuniones de integración, esparcimiento y recreación.

3. En la dimensión Medición:

- No se tiene implementado indicadores de medición de la rotación de personal, falta control y seguimiento de las salidas del personal.
- No se realiza evaluación de desempeño con frecuencia definida y con planteamiento de acción de las oportunidades de mejora resultantes.

c) Ponderación de Ishikawa

La ponderación de Ishikawa permitirá identificar las causas críticas del problema mediante criterios y escalas de calificación/peso.

A continuación, presentaremos la ponderación de Ishikawa

Tabla 16
Ponderación de Ishikawa

N°	Dorsal	Causas	Soluciones	Factor ^a	Causa directa ^b	Solución ^c	Factible ^d	Medible ^e	Bajo Costo ^f	Total
1	Método	1.1 No existe plan de desarrollo de personal	Implementar Programa de desarrollo de personal	3	3	3	3	3	2	17
		1.2 Gerente General realiza funciones de recursos humanos	Implementar herramientas de gestión de recursos humanos	1	2	2	3	2	1	11
2	Mano de Obra	5.1 No existe reconocimientos	Implementar Programa de reconocimientos	3	3	3	3	3	2	17
		5.4 Personal desmotivado	Implementar programas de integración	2	3	3	3	3	2	16
		5.3 No existe incentivos	Implementar programas de incentivos	3	3	3	3	3	2	17
3	Medición	3.1 Falta de indicadores de medición de la rotación de personal	Implementar herramientas de gestión de recursos humanos	1	1	2	3	3	3	13
		3.2 No se realiza evaluación de desempeño	Implementar evaluación de desempeño y programas de ejecución de los mismos	2	2	2	3	3	2	14

Nota:

Criterios a evaluar:

^a Es un factor que lleva el problema

^b Esto ocasiona directamente el problema

^c Si esto es eliminado, se corregirá el problema

^d Se puede plantear una solución factible

^e Se puede medir si la solución funcionó

^f La solución es de bajo costo

Para la evaluación de las causas observadas en la tabla 16, se ha considerado seis criterios y una escala de calificación para los criterios que va del 1 al 3 donde 3 equivale a más beneficioso y 1 menos beneficioso. Una vez obtenido el total de los pesos, se considerará aquellas causas que tienen mayor calificación, ya que indica que es una causa crítica. Se considera que todas las causas identificadas tienen un impacto siendo la inexistencia de programas de reconocimientos, incentivos y beneficios sociales adicionales económicos y no económicos, así como la motivación del personal los que generan un mayor impacto, en ese sentido se identifica que dichos aspectos tienen un mayor ponderado y se encuentran relacionados directamente con el problema formulado.

2.2.2 Formulación del Problema:

De conformidad con los resultados obtenidos mediante el diagrama de Ishikawa y demás herramientas de diagnóstico, se demuestra que existe diversas causas que generan la falta de retención del talento humano especializado en la empresa Helicopter Transport Serviles del Perú. Dicho problema acarrea como consecuencia el riesgo de pérdida de inversión en cuanto a la capacitación y entrenamiento del personal especializado, considerando que el gasto para ello es de gran magnitud; a esto se añade la alta rotación de personal que no permite tener una estabilidad en el personal mencionado. Considerando lo antes descrito, se presenta el siguiente detalle del Problema por medio del cual se especificarán los síntomas, causas, pronóstico y control del pronóstico del mismo:

Tabla 17
Formulación del Problema

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control del pronóstico
Tasa de rotación elevada (30% a 50%) No se cuenta con personal para reemplazar las vacantes mientras se realiza el proceso de reclutamiento Personal desmotivado	No existe plan de desarrollo profesional Gerente general realiza funciones de Recursos Humanos No existen reconocimientos No existen incentivos No se realiza evaluación de desempeño	Inestabilidad del personal dentro de la organización Falta de retención del talento humano especializado	Implementación de propuesta de valor para la retención y estabilidad del personal especializado en la organización

Nota: Elaboración propia

2.3 Objetivos:

2.3.1 Objetivo general:

Plantear programas por medio de una propuesta de valor para la retención del personal del área de operaciones en la empresa Helicopter Transport Services del Perú.

2.3.2 Objetivos específicos:

- Proponer programas para la retención del personal del área de operaciones en la empresa Helicopter Transport Services del Perú, mediante la implementación de planes de prestaciones sociales respecto de sus objetivos.
- Identificar el costo-beneficio de las alternativas formuladas que permitan la retención del personal especializado del área de operaciones de la empresa Helicopter Transport Services del Perú.

2.4 Justificación:

La implementación de este proyecto tendrá un fuerte impacto tanto en los colaboradores como en la organización en general, ya que se podrá retener al personal especializado de la empresa, mediante una propuesta adecuada y a la medida que permita ser una organización más atractiva para trabajar, podremos ahorrar recursos valiosos que se invierten al admitir un nuevo personal y nos consolidará en una posición más sólida como organización frente a la competencia. Adicionalmente, podremos captar más la atención de los potenciales clientes ya que nuestro personal dará testimonio de nuestro compromiso como empresa ante sus colaboradores, la sociedad y sus clientes.

Asimismo, este análisis permitirá reducir el gasto en reclutamiento, selección y generar un importante ahorro que permita destinar estos recursos a mejoras que se requiere en

la empresa y que permita retener al personal valioso y disminuir la rotación del mismo; además de ello se tendrá mayor regularidad en la gestión del servicio asegurando la calidad del mismo y permitiendo que se pueda planificar un conjunto de actividades a un corto, mediano y largo plazo.

Por otro lado; a partir de la implementación de una propuesta de valor basada en el reconocimiento del empleado con la finalidad de retenerlo y así lograr un empleado comprometido y productivo para la empresa, se podrá lograr alcanzar una ventaja competitiva con lo cual se pueda enfrentar al resto de empresas del rubro.

2.5 Alcances y limitaciones:

Es relevante establecer hasta donde comprende el presente trabajo delimitando el problema; e identificar las limitaciones en aquellos puntos en donde se presentan dificultades para la realización del mismo.

2.5.1 Alcances:

La presente investigación se encuentra limitada al personal especializado del área de operaciones de la empresa Helicopter Transport Services del Perú, la cual se compone por pilotos de helicópteros y en la cual recae el peso de estudio pues en esta área donde se encuentra la población afectada de la problemática planteada. Particularmente en esta investigación se verán involucradas el área de Operaciones (por tener la población afectada) y las áreas de Gerencia y Administración por ser quienes aprobarán las medidas para la mejora de la situación y posteriormente implementarlas como corresponda.

2.5.2 Limitaciones:

Las limitaciones encontradas en este trabajo se encuentran enmarcadas en el tipo práctico pues refiere a que los pilotos accedan a la entrevista como técnica de recolección de información, considerando que en una entrevista se identifica al entrevistado a diferencia de una encuesta que puede ser anónima si se aplica masivamente. La limitación recae en que siempre existe cierto rechazo a no reconocer de manera pública las carencias que puedan existir en su ámbito laboral por temor a represalias, por ende, se estableció que las entrevistas iban a ser totalmente confidenciales en cuanto a la identificación de los participantes, de manera que se corriera con el riesgo de que dicho instrumento no se llevara a cabo.

Capítulo 3: Marco Teórico

3.1. Gestión Empresarial

Las organizaciones de hoy preparan a su personal para la solución de los problemas que presentan, es por esta razón que los contratan esperando un aporte significativo de parte del talento humano en las situaciones por las que atraviesa la empresa. Todas estas acciones deben estar dirigidas por un gerente quien tendrá la responsabilidad de gestionar los recursos con los que cuenta la organización, llámese el recurso humano, recurso material, recurso económico, financiero, etc.

De acuerdo Barreto, la gestión representa una actividad donde se involucran diversos individuos con los conocimientos necesarios y especializados en un área determinada que se encuentran en la búsqueda de incrementar la eficiencia y eficacia de una organización (Barrero, 2018, pág. 5). A su vez, Castillo indica que dicha actividad va más enmarcada a un tipo de procedimiento ingenioso por medio del cual un individuo concreta un diseño y ejecución de instrucciones tanto de estrategias como tácticas ya determinadas en pro del beneficio de una empresa (Castillo, 2017, pag. 17). La organización de las actividades de trabajo permitirá llegar hacia los objetivos con eficiencia y eficacia optimizando los recursos.

3.2. Estrategia

La palabra estrategia nació en el contexto de las guerras y por ende en el ámbito castrense definiendo batallas por la conquista de territorios, debido a sus resultados tiempo después fue llevado al mundo empresarial para la competencia entre las organizaciones; pero qué es una estrategia, de acuerdo con Chiavenato, la estrategia consiste en elegir una alternativa de mayor conveniencia con el contexto que se esté trabajando, de conformidad con los factores internos y externos de la empresa, como también, en seleccionar la decisión

más acertada en consideración con la alternativa elegida (Chiavenato, 2017, pág. 4). El diseño de una estrategia no es tarea sencilla, tiene un punto de partida donde se concentran los objetivos de la organización, de acuerdo con Chiavenato “la estrategia parte de los objetivos estratégicos de la misión y la visión que se pretenden llevar a cabo, y está orientada por dos tipos de análisis” (2017, p. 31).

De igual manera, explica que la estrategia puede ser vista como una especie de patrón en donde se añaden los objetivos generales de una empresa con un propósito determinado, a su vez añade que

Una estrategia bien formulada permite asignar e integrar todos los recursos y las competencias organizacionales en una proposición única y viable, para anticiparse a los cambios del entorno y a las contingencias frente a competidores preparados que luchan por obtener los mismos clientes y proveedores, interfiriendo con los objetivos que desea alcanzar la organización. (Chiavenato, 2017, pág. 4)

Luego de pasar por todo este proceso de diseñar objetivos y luego un análisis del entorno interno y externo que siga la ruta trazada por los objetivos estratégicos, tendremos los primeros escenarios de una estrategia, la cual en todo momento debe obedecer a los objetivos estratégicos establecidos por la organización.

3.3. Talento Humano

El talento humano es el activo más importante de la empresa; pues toda la organización funciona bajo su forma de trabajo, acciones y decisiones; es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional,

pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Chiavenato, 2017, p. 5). El talento humano puede llegar a construir una extraordinaria cultura organizacional o también destruirla; por ello, rodearse de los mejores puede demandar mucho tiempo o puede llegar a ser una labor tediosa y hasta titánica, es necesario entonces efectuar programas de retención, de reconocimientos e incentivos, además de los sueldos y salarios necesarios para la subsistencia de cada trabajador, con ello viene el compromiso de cada trabajador al integrarse a un ambiente transparente de buen clima, de buenas personas y sobre todo de un buen equipo.

Las organizaciones deben tener una identidad sólida que forme a los talentos y que se puedan adherir a ella, esto a razón de cada persona llega con sus propias costumbres, hábitos, cultura que fue ganada en la escuela, la familia y el entorno con el que se rodea. Definitivamente resulta idóneo que la cultura de la organización sea compatible con la cultura del talento humano, a fin de que a este último no le sea difícil el proceso de adaptación en la organización, para ello es necesario la evaluación del talento humano desde candidato cuando este pasa por un proceso de reclutamiento y posteriormente se realiza un seguimiento de su desenvolvimiento una vez que inicie su cumplimiento de labores.

3.4. Estrategia de Recursos Humanos

Las estrategias son el cómo vamos a llevar a cabo algo en función a nuestros objetivos; en este sentido debemos diferenciar una estrategia corporativa de una estrategia de recursos humanos; en la primera refiere a las decisiones que se toman a nivel de industria con las que se compete; mientras que la segunda refiere, de acuerdo con Boyero y Montoya a

políticas, como a las medidas que tienen como fundamento el logro de la estructura del recurso humano que trabajará en pro de la consecución de los objetivos y la misión de la organización, gracias a las capacidades que tienen cada uno de sus miembros, pues son ellos los que hacen que ésta pueda ser cada vez más competitiva. (Boyero y Montoya, 2016, p. 4).

Una estrategia de recursos humanos debe ser transversal a todas las áreas y a todo nivel y para llevarla a cabo es necesario, sobre todo, el compromiso de la dirección, ya que, es una decisión que compete a todos los miembros de la organización por lo que se requiere que las medidas se apliquen e inicien su funcionamiento con el ejemplo de quienes dirigen la organización. En ese sentido, contar con el aporte y apoyo de la dirección, facilitará la gestión en la organización, en las personas y en cada una de las áreas, permitiendo llevar con más rapidez el proceso y contribuirá a la adaptación rápida de las decisiones en pos de alcanzar los objetivos establecidos por la organización y los objetivos individuales del personal.

3.5. Prestaciones Sociales

Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por la organización, pero casi nunca se pagan directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción (Chiavenato, 2017, p.264). Al principio, los planes de seguridad y prestaciones sociales se inclinaban a un planteamiento paternalista y limitado que se justificaba debido a la preocupación por retener a la mano de obra y disminuir la rotación de personal. Esta preocupación era mucho mayor en las organizaciones que desarrollaban sus actividades en condiciones rudas y adversas, en las

cuales se necesitaba la definición de incentivos económicos y extraeconómicos para retener al personal, pero después se extendió a todas las organizaciones en general. Hoy en día, las prestaciones y la seguridad social, además de su aspecto competitivo en el mercado de trabajo, tienen el propósito de preservar las condiciones físicas y mentales de sus empleados. Además de la salud, los principales objetivos de estos planes son las actitudes de los empleados. (Chiavenato, 2017, p.264).

Los planes de prestaciones y de seguridad social tienen por objetivo ayudar al empleado en tres campos de su vida:

- En el ejercicio del puesto; con gratificaciones, seguro de vida, premios de producción, etc.
- Fuera del puesto, pero dentro de la empresa; con cafetería, transporte, ocio, etc.
- Fuera de la empresa, es decir en la comunidad; con recreación, actividades comunitarias, etc. (Chiavenato, 2017, p.265).

Los planes de prestaciones y de seguridad social se clasifican de acuerdo con su exigencia, naturaleza y objetivos. (Chiavenato, 2017, p.265).

1. Respecto de su exigencia:

Prestaciones legales: son las que el empleador debe otorgar a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicato, por ejemplo:

- a) Aguinaldo.
- b) Vacaciones.

- c) Vivienda.
- d) Prima de antigüedad.
- e) Ayuda para enfermedad.
- f) Prima vacacional.
- g) Ayuda por maternidad.
- h) Horas extras.
- i) Prima dominical.

Prestaciones superiores a la ley o adicionales: son las otorgadas por la generosidad de las empresas, no las exige la ley ni alguna negociación colectiva. También se conoce como prestaciones adicionales a las de ley, incluyen:

- a) Gratificaciones.
- b) Seguro de vida colectivo.
- c) Alimentos.
- d) Transporte.
- e) Préstamos.
- f) Gastos médicos.
- g) Ayuda para vivienda.

2. Respecto de su naturaleza:

Prestaciones económicas: son las entregadas en forma de dinero, por medio del cheque de pago y que generan las obligaciones de seguridad social que derivan de ellas:

- a) Aguinaldo.
- b) Vacaciones.
- c) Vivienda.
- d) Ayuda para jubilación.
- e) Gratificaciones.
- f) Planes de préstamo.
- g) Complemento de salario en caso de ausencias prolongadas por enfermedad.
- h) Reembolso o pago de medicinas y medicamentos.

Prestaciones extraeconómicas: son las ofrecidas en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios, por ejemplo:

- a) Alimentos.
- b) Gastos médicos y plan dental.
- c) Servicio social y asesoría.
- d) Club o agrupación gremial.
- e) Seguro de vida en grupo.
- f) Transporte de casa a la empresa y viceversa.

g) Horario flexible para la entrada y la salida del personal de oficina.

3. Respecto de sus objetivos:

En cuanto a los planes asistenciales, Chiavenato (2017), precisa lo siguiente: Son las prestaciones que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y ayuda para casos imprevistos y urgencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad, incluyen:

a) Gastos médicos.

b) Asistencia odontológica.

c) Ayuda económica por medio de préstamos.

d) Seguridad social.

e) Ayuda para jubilación.

J) Complemento salarial en casos de ausencias prolongadas por enfermedad.

g) Seguro de vida en grupo.

h) Seguro de accidentes personales. (p.265).

Respecto de sus objetivos, los planes recreativos, Chiavenato (2017), precisa lo siguiente: Son las prestaciones y los servicios que proporcionan al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo. En algunos casos, también se extienden a la familia del empleado, incluyen:

a) Agrupación gremial o club.

b) Áreas destinadas para los momentos de descanso en el trabajo.

- c) Música ambiental.
- d) Actividades deportivas.
- e) Excursiones y paseos programados (p.265).

Respecto de sus objetivos, los planes complementarios, Chiavenato (2017), precisa lo siguiente: Son las prestaciones y servicios con los que se proporciona a los empleados facilidades, comodidad y utilidad para mejorar su calidad de vida, incluyen:

- a) Transporte o traslado del personal.
- b) Comedor en el centro de trabajo.
- c) Estacionamiento privado para los empleados.
- d) Horario de trabajo flexible. (p.266).

En la línea de lo descrito Helicopter Transporte Services del Perú propone la implementación de planes de prestaciones sociales respecto de sus objetivos compuesto por un plan de reconocimiento al hombre seguro del año, un plan de actividad recreativa y un plan de ticket HTS Perú.

El plan de prestaciones sociales suele ofrecerse para cubrir las distintas necesidades de la gente. Según esta concepción que busca cubrir las necesidades humanas, las prestaciones y la seguridad social son como un software de apoyo; es decir, un esquema integrado capaz de satisfacer los factores de insatisfacción, así como los factores de satisfacción descritos por Herzberg. (Chiavenato, 2017, p.266).

3.6. Retención del Personal

La retención del personal es una necesidad de las empresas de hoy; más aún cuando tienen a la competencia cerca esperando el menor descuido para pasar a ser los líderes en el sector. La labor de retención es sumamente difícil para los ejecutivos y las áreas de recursos humanos. Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable, es aquella que no solo capta y emplea sus recursos humanos, sino también que los retiene en la organización.

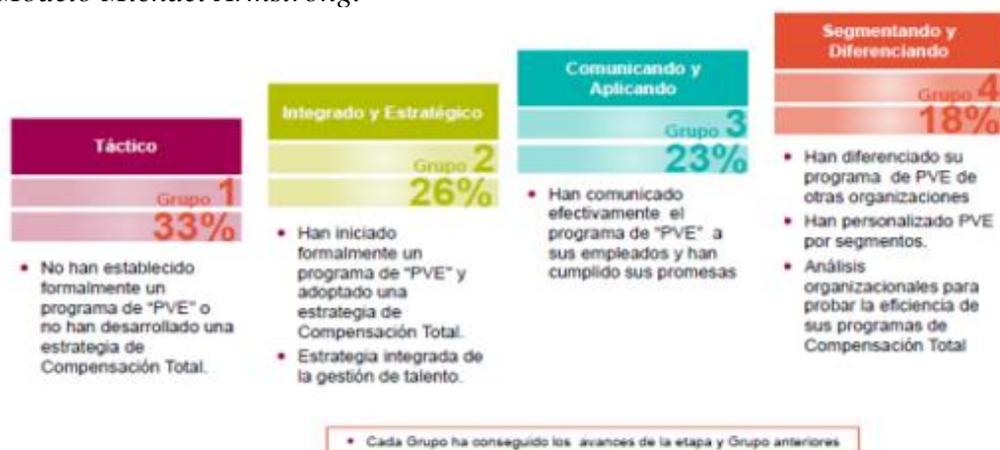
De acuerdo con Ramos y Sánchez, dicha retención se ha tornado en un elemento problemático con el cual deben lidiar los departamentos o áreas de recursos humanos en las empresas, considerando la posibilidad de que, debido a la liberación económica, se han determinado mayores cambios organizacionales que puedan o no retener al personal en cuanto los beneficios y ambiente óptimo de trabajo que se pueda proveer (Ramos y Sánchez, 2017, pág. 25). Si bien cierto la retención no es una causa sino una consecuencia de las malas decisiones tomadas en la organización y que afectan directa e indirectamente al personal, por ello es que deben existir planes y programas alineados a los intereses y expectativas del personal; independientes de sueldos y salarios, que permitan mejorar el clima laboral, la satisfacción laboral y por ende la productividad del trabajador.

3.7. Propuesta de valor al empleado (PVE)

Una propuesta de valor para el empleado es la suma holística de todo lo que las personas experimentan y reciben mientras forman parte de una compañía: todo, la satisfacción intrínseca del propio trabajo, el entorno, el liderazgo, los colegas, la retribución y más. Es el grado en el que la compañía satisface las necesidades de sus empleados, sus expectativas e incluso sus sueños (Fullea, 2020).

En este contexto Helicopter Transport Services del Perú propone presentar una propuesta de valor para la retención del personal del área de operaciones en la empresa Helicopter Transport Services del Perú. Para crear una propuesta ideal es necesario conocer los intereses y expectativas de los empleados, esta propuesta debe ser bien comunicada de tal manera que marque la diferencia con la competencia.

Figura 10
Modelo Michael Armstrong.



Nota: Fuente Armstrong 2010.

De acuerdo a este modelo la empresa Helicopter se encuentra en el grupo táctico, ya que no han implementado hasta ahora ningún programa de este tipo, por lo que, si se implementa una propuesta de valor para la retención del personal del área de operaciones en la empresa, mediante la implementación de planes de prestaciones sociales respecto de sus objetivos (Chiavenato, 2011, p.264); podría solucionar la problemática que posee y cumplir sus objetivos establecidos. Esta herramienta se utilizará para atraer y retener talentos en Helicopter, desde luego esta tendrá mayor impacto si logra alinearse con la estrategia corporativa y los intereses, expectativas y necesidades de los empleados.

Para el presente trabajo se ha revisado tesis nacionales como internacionales, las cuales son una aproximación al trabajo materia de estudio.

3.8. Antecedentes Internacionales

Merchán (2018) desarrolló su proyecto titulado “Plan de Retención de Talentos en Gestión Global”, en donde se plantea como pregunta generadora ¿Cómo mejorar la retención de los colaboradores y el compromiso con la organización? Basándose en una metodología con enfoque cuantitativo y aplicando la encuesta como técnica de recolección de datos. Los resultados obtenidos permitieron determinar la importancia del área de Recursos Humanos para poder establecer un plan de retención de talentos que permitiera la estabilidad de la organización; aunado a ello, se conoció la perspectiva de los encuestados en referencia a cómo se están manejando los elementos de jornada laboral, flexibilidad de horarios, tiempos de descanso, vacaciones, estabilidad y remuneración, de manera que se puedan implementar estrategias donde se refuercen aquellos elementos donde se observen debilidades.

Por otro lado, Montenegro (2019) desarrolló su trabajo de investigación denominado “Diseño de un plan de retención de talento para la empresa E&B Security en el año 2018”, teniendo como propósito identificar las principales causas de salida del personal operativo, una realidad que vivió y que fue aumentando con el pasar del tiempo. El proyecto estuvo enmarcado en un diseño de tipo práctico por donde se implementó una encuesta que permitió obtener como resultado un conjunto de elementos que fueron los que más influenciaban la rotación de personal, siendo identificados como ambiente, comunicación, beneficios y salarios. En base a ello se diseñó una propuesta de mejora que se enfocó en los elementos determinados de manera que se pudiera crear estrategias y actividades para poder retener el personal.

3.9. Antecedentes Nacionales

Llaque (2017), en su tesis “Propuesta de valor al empleado y su influencia en la motivación de los colaboradores en unidades ejecutoras de inversión social de una empresa

minera en la región Cajamarca 2017”, de la Universidad Privada del Norte, tiene como objetivo determinar si la propuesta de valor al empleado influye en la motivación de los colaboradores en unidades ejecutoras de inversión social de una empresa minera en la Región Cajamarca 2017. En esta tesis se concluye que la propuesta de valor al empleado influye significativamente en la motivación de los trabajadores en 3 aspectos fundamentales como la afinidad, orgullo y propósito, es decir que la parte emocional, además del lugar de trabajo y estilo de vida que son diferenciales y se encuentran cercanos a la parte emocional. Asimismo; la conexión emocional es complementaria al contrato laboral y cuanto más grande es la conexión, menos dependencia tendrá el trabajador de los términos contractuales.

Bergerman & Tantaléan (2016), en su tesis “Propuesta de retención del talento millennials en la entidad financiera Banco de Crédito del Perú en el Departamento de Lambayeque 2016, plantearon el objetivo de desarrollar una propuesta para retener el talento de la generación millennials o generación Y. En este trabajo se propone un sistema de gestión basado en el apalancamiento de las fortalezas de los colaboradores y un procedimiento de trabajo enfocado en sus debilidades.

Otra propuesta es la incorporar al líder para buscar un trabajo colectivo, este líder debe cumplir con algunas características importantes como: tener los conocimientos necesarios y aganarse el respeto de todos ya que para la generación en estudio no es muy importante la jerarquía y poderes, pero sí el aprendizaje y respeto más aún en el trabajo.

Con esta alternativa se busca generar una ventaja competitiva porque se trabajará con los colaboradores de altos estándares intelectuales y con los de bajo rendimiento de manera que se potencie el recurso humano. Es importante también para la retención de los millennials una cultura de colectivismo y colaboración entre empleados, lo cual no implica que sean retribuidos y reconocidos por igual, sino más bien diferenciar con criterio y transparencia.

Asimismo, la propuesta señala que los trabajadores identifiquen sus fortalezas y debilidades, de tal manera que se les ayude a superar estas últimas y por último realizar un programa de introspección que les permita observar su propia conciencia y estado de ánimo para poder reflexionar sobre ellos.

Capítulo 4: Desarrollo del proyecto

4.1 Alternativas de solución

De acuerdo al análisis realizado con las diferentes técnicas utilizadas como las entrevistas que nos permitió levantar información; el diagrama de Ishikawa que sirvió para tener un contexto general claro e identificar las principales causas y efectos del problema; así como el análisis de ponderación de Ishikawa que nos permitió identificar las causas críticas del problema mediante criterios y escalas de calificación/peso; es necesario dar solución al problema señalado e identificado como la falta de retención del talento humano especializado del área de operaciones de la empresa Helicopter Transport Services del Perú.

Del análisis realizado a partir de la aplicación de todas estas técnicas nos resulta un común denominador, la necesidad de proponer el desarrollo de programas de reconocimiento e incentivos para el personal operativo, con el objetivo de retenerlos en la empresa. Para ello se identifica la siguiente alternativa de posible solución, la cual será evaluada desde el aspecto económico y factibilidad de aplicación en la organización. A continuación, se describen las alternativas:

4.1.1 Alternativa de solución 1: Tercerizar la gestión de la retención del talento humano.

Las empresas consultoras en recursos humanos brindan servicios de gestión de personas como el reclutamiento, selección, así como también programas especializados de gestión cultural, clima laboral y programas de liderazgo, formación, reconocimiento y retención del talento, por lo que una alternativa propuesta es la tercerización u outsourcing de la gestión de la retención del talento humano. Parte importante de la misión de una gestión especializada en recursos humanos es motivar a los trabajadores, para lo cual debe centrarse en establecer y llevar a cabo estrategias que le reporten buenos resultados, por lo que la

tercerización se muestra como una opción viable, pues permitirá iniciar un proceso de retención de talento humano de forma rápida, agilizando los procesos que dicha función conlleva.

Actualmente las tareas de gestión del talento humano son delegadas en cada responsable de área por lo que permitir a una empresa especializada asumir la gestión específica de la retención del talento, es una opción válida además de descongestionar las tareas actuales de dicho personal. En este particular es importante resaltar que la inserción de esta estrategia se contemplaría dentro de las políticas empresariales de Helicopter Transport Services del Perú para poder desarrollar propuestas o planes de retención de personal, considerando que sus actividades y/o prácticas a implementar estarían guiadas a las necesidades de la empresa y bajo las decisiones de esta en cuanto a lo que se implementaría finalmente (anexo 12 documento aprobatorio de políticas empresariales); esta opción también es considerada debido a la debilidad observada en el área de Recursos Humanos en donde el Gerente General desarrolla funciones netamente de este departamento sin tener la obligatoriedad de hacerlo pues para ello debe existir un conjunto de personas que conformen el área y procedan con las labores, por lo que al tener la contratación con una empresa que pueda gestionar ciertos programas y procesos para la solución de la problemática planteada se estaría brindando el soporte necesario para proceder.

Para encontrar la empresa consultora encargada se hizo el contacto con 3 empresas en el medio nacional; las mismas que fueron seleccionadas tomando en consideración los siguientes aspectos:

- Años de experiencia en gestión de recursos humanos.
- Procesos y programas de reclutamiento, selección y retención de talento.

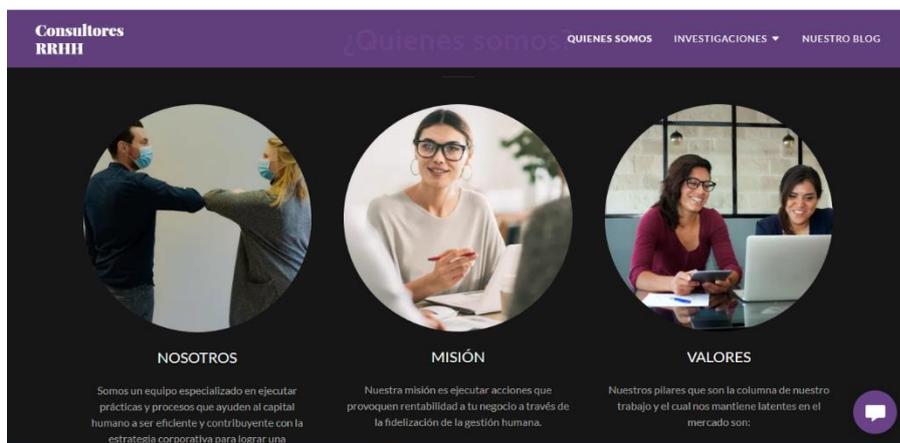
- Talleres y cursos de competencias y virtudes.
- Estudios de clima laboral y gestión cultural.
- Actividades y talleres de inclusión e integración.

Las propuestas económicas de las empresas consultoras para tercerizar la gestión de la retención del talento humano se detallan a continuación:

Empresa 1: Consultores RRHH, especializados en gestión del talento humano llevaría a cabo el proyecto en 3 meses al precio de S/. 9,500 soles incluido impuestos de retención de cuarta categoría (anexo 07 Cotización de servicios).

Figura 11

Página web de Consultores RRHH



Nota: <https://consultoresrrhh.com/>

Empresa 2: Ideando Perú, compañía de consultoría y capacitación empresarial especializada en la Gestión del Talento Humano llevaría a cabo el proyecto en 6 fases en un periodo de 2 meses al precio de S/. 14,000 soles incluido el IGV. (anexo 08 Cotización de servicios).

Figura 12
Página web de Ideando Perú



Nota: <http://ideandoperu.com.pe/>

Empresa 3: MBS Consulting, compañía especializada en asesorar en soluciones estratégicas de Gestión del Talento Humano llevaría a cabo el proyecto en 2 meses al precio de S/. 45,000 soles incluido el IGV. (anexo 09 Cotización de servicios).

Figura 13
Página web de MBS Consulting



Nota: <https://www.mbsperu.com/>

A continuación, se detalla una comparación de los costos, tiempos de entrega del servicio y propuestas de las tres empresas consultoras para el servicio de retención del talento humano:

Tabla 18
Comparación de servicios de la alternativa de solución 1

Empresa	Consultores RRHH ^a	Ideando Perú ^b	MBS Consulting ^c
Subtotal	S/. 10,326.09	S/ 11,864.41	S/ 38,135.59
Impuesto	(S/. 826.09) ^d	S/ 2,135.59 ^e	S/ 6,864.41 ^e
Total	S/. 9,500.00	S/ 14,000.00	S/ 45,000.00
Tiempo	3 meses	4 meses	2 meses
Entregables	<ul style="list-style-type: none"> ○ Programa de capacitación por competencias. ○ Programa de reconocimiento. ○ Programa de camaradería. 	Programa de fidelización del talento humano.	Diagnóstico, elaboración e implementación del programa de retención de personal.

Nota: Elaboración propia comparativo de la alternativa de solución 1

^a Conforme anexo 07

^b Conforme anexo 08

^c Conforme anexo 09

^d Impuesto a la renta 8%

^e Impuesto general a las ventas 18%

Como se aprecia en la tabla 18, la empresa que ofrece un menor costo en comparación con las demás es Consultores RRHH con S/. 9,500 soles, seguidamente Ideando Perú con S/ 14,000 soles y finalmente MBS Consulting con el mayor costo de S/ 45,000 soles; sin embargo, en relación al tiempo de entrega del servicio MBS Consulting ofrece el mejor plazo que es de 2 meses.

4.1.2. Alternativa de solución 2: Planes de prestaciones sociales respecto de sus objetivos y un Plan de desarrollo personal, como parte de la gestión de la retención del talento humano

En esta alternativa participaría un profesional de la empresa siendo esta persona quien suscribe el presente trabajo, es una alternativa puesto que básicamente generaría costos adicionales a la organización en la implementación y puesta en marcha de la gestión de retención del talento humano; pues al estar vinculado a la empresa se priorizaría sus conocimientos y experiencia en el proceso. Este profesional realizaría la implementación y

puesta en marcha de la gestión de retención del talento humano el cuál comprendería planes de prestaciones sociales respecto de sus objetivos compuesto por un plan de reconocimiento al hombre seguro del año, un plan de desarrollo de personal, un plan de actividad recreativa y un plan de ticket HTS Perú.

A continuación, se describe los objetivos y desarrollo de los planes propuestos:

a) Plan de reconocimiento al hombre seguro del año:

Objetivo general: Dirigidos a reconocer el tiempo de servicio, compromiso, seguridad y la responsabilidad de los pilotos hacia la organización.

Objetivos específicos:

- Reconocer el trabajo
- Incentivarlos y felicitarlos por su buen desempeño

Desarrollo:

Anualmente aquellos pilotos que superen 06 meses en la empresa, podrán participar a un bono valorizado en 1,000 soles, de acuerdo con las siguientes especificaciones:

- En su evaluación anual de habilidades blandas haber alcanzado un resultado mayor al 90%.
- Registrar una iniciativa de mejora relevante en favor de la seguridad operacional la cuál haya sido aceptada por la Gerencia de Seguridad Operacional y Gerencia General y por ende se encuentre en marcha.
- Haber presentado todas sus rendiciones de movilidad y alimentos en el tiempo establecido por el área de contabilidad.

Se otorgará el beneficio solo a un piloto, siendo la determinante la mayor cantidad de reportes de eventos de seguridad operacional significantes y que repercutan directamente a la operación.

Presupuesto: S/. 1,000 soles, no aplica impuestos, no requiere cotización, fondos de la empresa.

b) Plan de desarrollo de personal:

Objetivo general: Dirigidos a incrementar competencias de formación continua de los pilotos en función a su buen desempeño.

Objetivos específicos:

- Generar mejores expectativas en el personal.
- Reconocer el buen desempeño.
- Incentivar la permanencia y estabilidad laboral.

Desarrollo:

Anualmente aquellos pilotos que superen 06 meses en la empresa se les otorgará una capacitación de especialización en sistemas de gestión siempre y cuando hayan alcanzado en su evaluación del desempeño anual un resultado mayor al 90%.

Presupuesto: S/. 2,000 soles incluido IGV (conforme anexo 10).

c) Plan de actividad recreativa:

Objetivo general: Dirigidos a la integración, esparcimiento, diversión y recreación de todo el personal.

Objetivos específicos:

- Integrar y fortalecer lazos de comunicación del talento humano
- Promover cultura de salud mental

Desarrollo:

Anualmente, tomando como referencia el día de la seguridad y salud en el trabajo, se realizará un full day deportivo y de camaradería en el Club Casino de la Policía, en donde se desarrollarán las siguientes actividades:

- Inicio del día con reunión de apertura y agenda de actividades
- Almuerzo de camaradería
- Fútbol hombres y mujeres
- Vóley hombres y mujeres
- Cierre del día con reunión de clausura, otorgamiento de diploma a personal destacado por área y sorteo de vale de alimentos.

Presupuesto: S/. 2,000 soles incluido IGV (conforme anexo 11).

d) Plan de ticket HTS (Helicopter Transport Services del Perú):

Objetivo general: Dirigidos a condiciones de descanso para los pilotos

Objetivos específicos:

- Reconocer el trabajo
- Incentivar y brindar momentos y pausas de descanso

Desarrollo:

Todos los pilotos, al momento de ser parte de la organización y al completar un año en la empresa y posteriormente de manera anual se les otorgará un ticket HTS, este ticket equivale a 2 días libres de descanso para que lo utilicen en cualquier momento previa coordinación con su jefe directo.

Cabe precisar que para el caso específico de los pilotos no se requiere de una persona de reemplazo para el puesto, su esquema de trabajo generalmente es por una cantidad de días en campo y una cantidad de días de descanso, esto quiere decir que los días libres otorgados pueden hacerlo uso sin mayor inconveniente.

Presupuesto: Ninguno.

A continuación, un resumen de los planes propuestos con sus costos:

Tabla 19

Resumen de los planes de prestaciones sociales propuestos:

Costo	Planes				Costo total
	Plan de reconocimiento al hombre seguro del año	Plan de desarrollo de personal ^a	Plan de actividad recreativa ^b	Plan de ticket HTS	
Equipo	S/. 0.00	S/. 250.00	S/. 250.00	S/. 0.00	
Recursos de operación	S/. 0.00	S/. 310.00	S/. 310.00	S/. 0.00	
Actividad	S/. 1,000.00	S/. 1,134.92	S/. 1,134.92	S/. 0.00	S/. 5,000.00
Subtotal	S/. 1,000.00	S/. 1,694.92	S/. 1,694.92	S/. 0.00	
Impuestos	S/. 0.00	S/. 305.08 ^c	S/. 305.08 ^c	S/. 0.00	
Total	S/. 1,000.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 0.00	
Tiempo	3 meses				

Nota: Elaboración propia resumen de planes

^a Conforme anexo 10

^b Conforme anexo 11

^c Impuesto general a las ventas 18%

Según la tabla 19 la inversión total para los planes propuestos de gestión de la retención del talento humano es de S/. 5,000 soles incluido impuestos.

4.2 Evaluación de alternativa de solución

Se realizará la evaluación de las alternativas de solución mediante un análisis del flujo de costos y tabla de costo beneficio.

4.2.1 Alternativa de solución 1: Tercerizar la gestión de retención del talento

Se contratarían los servicios de outsourcing de una empresa especialista en RRHH que sería la encargada de la gestión de retención del talento humano especializado de la empresa Helicopter Transport Services del Perú; para ello se cotizó con tres empresas consultoras en Recursos Humanos. (conforme anexo 07, 08, 09 y tabla 19). De las tres empresas consultadas se elige a Ideando Perú, compañía con más de 10 años de experiencia en el mercado peruano en soluciones integrales como la gestión del talento humano, gestión comercial, gestión de operaciones, gestión de imagen y comunicaciones entre otros. Para la selección de la misma se consideró el precio, tiempo de aplicación, fases de implementación, experiencia y costo/beneficio.

A continuación, se muestra en un flujo de caja lo que representa esta inversión:

Tabla 20
Flujo de caja de la Alternativa 1 Tercerizar la retención de talento

Detalle	Costos
Ventas anuales^a	S/. 14,040,000
Egresos^b	S/. 14,000
Flujo	S/. 14,026,000

Nota: Elaboración propia

^a Ventas anuales, en la tabla 21 mayor detalle

^b Costos de implementación de la alternativa conforme anexo 08

En la tabla 20 se muestra las ventas promedio del último año y los egresos que son los costos de implementación de la alternativa 1, obteniendo un flujo de efectivo de S/.

14,026,500.

En la siguiente tabla se desglosa las ventas promedio del último año.

Tabla 21

Ventas promedio del último año

Detalle	Costo
Costo por hora de vuelo	S/. 19,500
Venta mensual	S/. 585,000 ^a
Venta anual (una aeronave)	S/. 7,020,000
Venta anual (dos aeronaves)	S/. 14,040,000

Nota: Elaboración propia

^a Venta mensual de 30 horas de vuelo

En la tabla 21 se detalla la venta anual de la empresa que comprende a las horas de vuelo de dos aeronaves, cada aeronave por contrato vuela 30 horas mensuales.

4.2.1 Alternativa de solución 2: Planes de prestaciones sociales respecto de sus objetivos como parte de la gestión de la retención del talento humano

Un bachiller de la empresa realizaría la implementación y puesta en marcha de la gestión de retención del talento humano a un costo total de S/. 5,000 soles incluido impuestos (conforme anexo 10, 11 y tabla 19).

A continuación, se muestra en un flujo de caja lo que representa esta inversión:

Tabla 22
Flujo de caja de la Alternativa Planes de prestaciones sociales

Detalle	Costos
Ventas anuales^a	S/. 14,040,000
Egresos^b	S/. 5,000
Flujo	S/. 14,035,000

Nota: Elaboración propia

^a Ventas anuales, en la tabla 21 mayor detalle

^b Costos de implementación de la alternativa conforme anexo 10, 11 y tabla 25

En la tabla 22 se muestra las ventas promedio del último año y los egresos que son los costos de implementación de la alternativa, obteniendo un flujo de efectivo de S/. 14,035,000.

4.3 Elección y viabilidad de la solución escogida:

Luego de plantear las dos alternativas de solución, se obtienen los siguientes costos;

- 1) Alternativa 1 Tercerizar: S/. 14,000 soles
- 2) Alternativa 2 Planes de prestaciones sociales: S/. 5,000 soles

A continuación, se detalla el ratio beneficio/costo para ambas alternativas;

Tabla 23
Ratio beneficio/costo, alternativa 1 Tercerizar

Detalle	Año 1	Ratio B/C
Ingresos	S/. 14,040,000	
Egresos	S/. 14,000	1,001.86
Flujo	S/. 14,026,000	

Nota: Elaboración propia

Tabla 24
Ratio beneficio/costo, alternativa 2 Planes de prestaciones sociales

Detalle	Año 1	Ratio B/C
Ingresos	S/. 14,040,000	
Egresos	S/. 5,000	2,807.00
Flujo	S/. 14,035,000	

Nota: Elaboración propia

Aunado a ello, se determina la evaluación de rentabilidad considerando los montos de retención por cada alternativa en conjunto con el costo que implica la rotación del personal:

Tabla 25
Flujo de caja de Rotación de personal

Detalle	Año 1
Ventas anuales	S/. 14,040,000
Rotación	S/. 63,379.30
Flujo	S/. 13,976,620

Nota: Elaboración propia

Tabla 26
Evaluación de rentabilidad: rotación vs retención

Detalle	Año 1
Retención	S/. 13,976,620.7
Alternativa 1	S/. 14,026,000
Alternativa 2	S/. 14,035,000

Nota: Elaboración propia

El presente detalle nos presenta la rentabilidad de 2 alternativas evaluadas: tercerizar, planes de prestaciones sociales y rotar; de tal forma que, dada la comparación entre las dos alternativas, se observa que la alternativa de los planes de prestaciones sociales presenta un mayor flujo de retorno. Cabe destacar que todos los valores han sido tomados en valor presente y no se ha pronosticado flujos futuros por lo que no se ha aplicado tasa de descuento.

Ventajas de la alternativa elegida, alternativa 2 Planes de prestaciones sociales:

Se propone que la alternativa planteada genera un costo menor para la empresa, el cual asciende a S/. 5,000 soles incluido impuestos. Asimismo, se ha definido esta alternativa de forma minimalista, pues el efecto de utilizar recursos propios de la empresa como un profesional ya contratado va a ser propicio para generar la identificación de dicho especialista para con la empresa y a su vez este pueda transmitir y generar interés en los pilotos en relación a los planes de prestaciones sociales implementados logrando así retenerlos y con ello evitar los costos altos que representa la admisión de un piloto para que pueda realizar sus actividades de vuelo en la empresa, monto que asciende a \$15,500 dólares aproximadamente (tabla 3 y 4).

Capítulo 5: Implementación de la propuesta

En este capítulo se plasmará la información acerca de los costos y tiempos necesarios para la puesta en marcha de la alternativa planteada (Planes de prestaciones sociales) en concordancia con los resultados obtenidos en la elección y viabilidad de la solución favorecida (sección 4.3), teniendo en cuenta la situación actual de la empresa y sus posibilidades para enfrentar la problemática actual.

5.1 Implementación de la propuesta

Los pasos a seguir para la implementación de la propuesta de solución son los siguientes:

a) Plan de reconocimiento al hombre seguro del año:

- 1) Elaboración y aprobación del procedimiento (políticas y criterios)
- 2) Elaboración del formato de evaluación de habilidades
- 3) Elaboración de formato registro de control de iniciativas de mejora
- 4) Elaboración de formato registro de control de rendiciones de movilidad y alimentos
- 5) Evaluación de habilidades
- 6) Revisión y generación de datos estadísticos de iniciativas de mejora y rendiciones de movilidad y alimentos
- 7) Elecciones del hombre seguro y aplicación del bono

b) Plan de desarrollo de personal:

- 1) Elaboración y aprobación del procedimiento (políticas y criterios)
- 2) Elaboración del formato de evaluación del desempeño
- 3) Evaluación del desempeño
- 4) Revisión y generación de datos estadísticos de las evaluaciones del desempeño
- 5) Identificación de participantes y aplicación de la capacitación

c) Plan de actividad recreativa:

- 1) Elaboración y aprobación del procedimiento (políticas y criterios)
- 2) Elaboración del cronograma de actividades
- 3) Coordinación de reserva del club
- 4) Coordinación de la logística
- 5) Aplicación del día central

d) Plan de ticket HTS (Helicopter Transport Services del Perú):

- 1) Elaboración y aprobación del procedimiento (políticas y criterios)
- 2) Impresión de ticket
- 3) Identificación de participantes y entrega de ticket para aplicación

5.2. Cronograma.

A continuación, el cronograma de las actividades a desarrollar para la implementación de los planes de prestaciones sociales. Dicha implementación se daría en tres meses.

Tabla 27
Cronograma de actividades

Actividades	2021															
	Abril				Mayo				Junio				Julio			
	Semana				Semana				Semana				Semana			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Plan de reconocimiento al hombre seguro del año																
Elaboración y aprobación del procedimiento (políticas y criterios)	x															
Elaboración del formato de evaluación de habilidades	x															
Elaboración de formato registro de control de iniciativas de mejora		x														
Elaboración de formato registro de control de rendiciones de movilidad y alimentos		x														
Evaluación de habilidades			x	x	x											
Revisión y generación de datos estadísticos de iniciativas de mejora y rendiciones de movilidad y alimentos					x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Elecciones del hombre seguro y aplicación del bono																x
Plan de desarrollo de personal																
Elaboración y aprobación del procedimiento (políticas y criterios)					x											
Elaboración del formato de evaluación del desempeño					x											
Evaluación del desempeño						x	x	x	x							

Revisión y generación de datos estadísticos de las evaluaciones del desempeño										X	X	X				
Identificación de participantes y aplicación de la capacitación													X	X		

Plan de actividad recreativa

Elaboración y aprobación del procedimiento (políticas y criterios)									X							
Elaboración del cronograma de actividades										X						
Coordinación de reserva del club											X	X				
Coordinación de la logística													X	X		
Aplicación del día central															X	

Plan de ticket HTS (Helicopter Transport)

Elaboración y aprobación del procedimiento (políticas y criterios)	X												X			
Impresión de ticket														X	X	
Identificación de participantes y entrega de ticket para aplicación															X	X

Nota: Elaboración propia

En la tabla 21 se puede apreciar la descripción de cada una de las actividades, fechas y tiempos para la puesta en marcha de la implementación de la mejora.

5.3 Presupuesto

El presupuesto que demanda la alternativa de planes de prestaciones sociales está compuesto por el plan de reconocimiento del hombre seguro del año, el plan de desarrollo de personal, el plan de actividad recreativa y el plan de ticket HTS (Helicopter Transport Services del Perú).

Tabla 28
Presupuesto

Descripción	Costo	Impuestos	Costo total
Plan de reconocimiento al hombre seguro del año	S/. 1,000.00	S/. 0.00	S/. 1,000.00
Plan de desarrollo de personal	S/. 1,694.92	S/. 305.08	S/. 2,000.00
Plan de actividad recreativa	S/. 1,694.92	S/. 305.08	S/. 2,000.00
Plan de ticket HTS	S/. 0.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Total	S/. 4,389.84	S/. 610.16	S/. 5,000.00

Nota: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla 28 el presupuesto de implementación y desarrollo de los planes de prestaciones sociales tiene un costo total de S/. 5,000 soles.

Conclusiones

1. De conformidad con el objetivo general determinado en donde se buscaba plantear programas por medio de una propuesta de valor para la retención del personal del área de operaciones en la empresa Helicopter Transport Services del Perú, se puede concluir que lo planteado en la alternativa dos contribuye a la solución y mejora de la problemática (falta de gestión de la retención del talento especializado).
2. De acuerdo con el objetivo específico en donde se busca proponer programas para la retención del personal del área de operaciones en la empresa Helicopter Transport Services del Perú, mediante la implementación de planes de prestaciones sociales respecto de sus objetivos, se propuso un plan de reconocimiento al hombre seguro del año, un plan de desarrollo de personal, un plan de actividad recreativa y un plan de ticket HTS Perú, por medio de los cuales se reconoce la labor del talento humano especializado y se les retiene dentro de la organización.
3. Finalmente, al identificar el costo-beneficio de las alternativas formuladas que permitan la retención del personal especializado del área de operaciones de la empresa Helicopter Transport Services del Perú, se concluyó que la alternativa dos plantea una mejor propuesta pues permitirá lograr la retención de los pilotos y con ello evitar los costos altos que representa su admisión para que pueda realizar sus actividades de vuelo en la empresa, monto que asciende a \$15,500 dólares aproximadamente (tabla 9 y 10). La reposición de un piloto que se va de la empresa no es inmediata debido al tiempo que demandará completar los requisitos exigidos por la autoridad aeronáutica para que pueda realizar sus actividades de vuelo en la empresa.

Recomendaciones

1. El determinar programas, planes y/o estrategias por medio de propuestas de valor para la retención del talento humano, permite generar un ambiente sólido, ameno y competitivo dentro de una organización, considerando que se mantendrá motivado y con estabilidad al empleado, aunado de poder crear el sentido de pertenencia con la organización y así establecer un vínculo más fuerte entre ambos elementos, por lo tanto, se recomienda incluirse más estrategias además de las planteadas, con el fin de tener una política de reconocimiento más atractiva y abarcar un mayor porcentaje de la población laboral y no sólo a los pilotos.
2. Aunado a los programas determinados en el plan de prestaciones sociales, se podría implementar un programa de reconocimiento escalonado e innovar constantemente en nuevas formas de reconocer a los trabajadores basándose en sus intereses y expectativas, ya que, si ellos alcanzan los incentivos propuestos y no existe más que lograr para el reconocimiento, se desmotivarían y nuevamente volverá la deserción.
3. A pesar de que la actividad comercial amerita de gastos de gran magnitud para que la empresa pueda marchar sin problema, es recomendable mantener opciones por las cuales se pueda obtener un mejor costo y la posibilidad de mejorar la situación empresarial, considerando siempre el beneficio/costo que estas aportarían.

Referencias

- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*. Kogan Page Publishers.
- Barreto, A. (2018). *Gestión Empresarial y competitividad empresarial de las mypes textiles del Emporio Comercial de Gamarra, La Victoria, 2018*. Tesis, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19391/Barreto_CAV.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Boyero S., & Montoya, A. (2016) *El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional*. Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 20, núm. 2.
- Castillo, J. (2017). *La gestión empresarial y su influencia en la competitividad de las Mypes del centro comercial Covida, Los Olivos, año 2017*. Tesis, Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/3127/Castillo_PJA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos* (10a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (3a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.

- Hernández, M. y Avilés Y. (2012). *Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado*. Marketing más ventas, 277 (3), 42-49.
- Hernández, Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Fullita, V. (2020). *Propuesta de valor al empleado para una empresa del sector turismo*. Tesis, Universidad del Pacífico. Lima, Perú.
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2797/FullitaCindy_Tesis_Licenciatura_2020.pdf?sequence=1
- Jiménez, A., & Avilés, Y. (2013). *El reto de construir una propuesta de valor al empleado en el nuevo entorno empresarial*. Harvard Deusto Márketing y Ventas
- Louffat, E. (2018). *Administración del potencial humano* (1a. ed.). Cengage.
- Madero, S. (2016). *Impacto de los Objetivos de la Administración de Compensaciones en los Elementos de la Compensación Monetaria y No Monetaria*. Investigación Administrativa, 45 (117), 38-51.
- Maldonado, I., Maldonado, M. y Bustamante S. (2006). *Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional*. Investigación y Postgrado, 21 (2), 231-248.
- Máynez, A. y Cavazos, J. (2014). *¿Permanecer o abandonar? Análisis de variables discriminatorias en una organización no lucrativa en México*. Nova Scientia, 7 (13), 470-494.
- Merchán, I. (2018). *Plan de Retención de Talentos en Gestión Global*. Tesis, Universidad de Chile. Santiago, Chile.

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/173690/Tesis%20-%20Mar%C3%ADa%20Merchan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Montenegro (2019). *Diseño de un plan de retención de talento para la empresa E&B Security en el año 2018*. Tesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito, Ecuador.
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17920/DISERTACI%c3%93N%20DANIELA%20ENDARA%20MONTENEGRO.pdf?sequence=1&isAllowed=yg>

Ramos, G., & Sánchez, A. (2017). *Retención del talento humano estratégico en empresas mineras*. Tesis, Universidad de Piura. Lima, Perú.
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2877/AE_294.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Robbins, S. y Coulter M. (2018). *Administración* (13a. ed.). Pearson Educación.

Rodríguez, C. (2014). *Desarrollo de la Employee Value Proposition (EVP). Objeto y evolución de la atracción y retención del talento*. *Capital humano*, 289 (7), 60-64.

Werther, W. (2019). *Administración de personal* (8a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Anexos

Anexo 01 Perfil del puesto



PROCESO ADM
PERFIL DEL PUESTO | PER/ADM-FO-02.00

Fecha de actualización:	Jun-2020
-------------------------	----------

1. Identificación general:

Puesto:	Coordinador de Operaciones
Área de trabajo:	Operaciones Aéreas
Reporta a:	Director de Operaciones
Personal a cargo (cantidad):	No aplica
Localización:	Oficina Principal Lima

2. Requerimientos:

2.1. Educación requerida:

Exigencia formal de estudios que requiere el puesto, indicando la especialidad, oficio y/o grado necesario.

Especialidad	Grado obtenido					
	Egresado	Bachiller	Titulado	Licenciado	Colegiado	Post grado
Gestión de Empresas	X					
ó						
Administración	X					

2.2. Formación requerida:

Conocimientos tales como computación, idiomas, manejo de armas, conocimiento de procedimientos y técnicas de seguridad, respuesta a emergencias, primeros auxilios, identificación de peligros, cálculos y presupuestos, entre otros.

Descripción
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las RAP • Excel Nivel intermedio (*) • Word Nivel intermedio • Power Point Nivel intermedio
(*) Niveles: Avanzado, Intermedio, Básico



HELICOPTER
TRANSPORT
SERVICES
DEL PERÚ S.A.C.

PROCESO ADM
PERFIL DEL PUESTO | PER/ADM-FO-02.00

2.3. Habilidades requeridas:

Descripción			
• Orientación hacia el logro	(X)	• Comunicación efectiva	(X)
• Atención y concentración	(X)	• Piensa estratégicamente	(X)
• Trabajo en equipo	(X)	• Liderazgo	(X)
• Proactividad	(X)	• Organizar y delegar	(X)
• Dispuesto a aprender	(X)	• Compromiso	(X)
• Confianza en sí mismo	(X)	• Manejo de crisis y tensión	(X)

2.4. Experiencia requerida:

Trayectoria laboral mínima para habilitar al ocupante del puesto a un nivel aceptable.

Experiencia mínima requerida
<ul style="list-style-type: none"> Tener experiencia de Coordinador de Operaciones en empresas de servicios de transporte aéreo como mínimo 1 año.

2.5. Requerimientos adicionales:

Especificar requisitos específicos para el puesto de trabajo, licencias, habilitaciones, capacitaciones, físicos, entre otros.

Requerimientos adicionales
<ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de 25 años.

Los siguientes Requerimientos del Puesto rigen a partir de la fecha de implantación del Sistema de Gestión de Calidad para todo personal que se incorpore a la empresa.

Para los Puestos con requisitos legales DGAC deberán tener relación y concordancia con lo descrito en los respectivos manuales.

Las habilidades requeridas en el puesto están definidas en el ítem 2.3 y estas serán evaluadas en el formato ADM-FO-03 Evaluación de Habilidades.

En caso aplique, para el personal que viene laborando en la empresa y que cuente con 1 año de experiencia, se encontrará validado sus competencias de educación y formación.

3. Propósito general y Responsabilidades y funciones principales:
3.1. Propósito general:

Objetivo del puesto de trabajo.

Descripción
Asistir y asesorar respecto a las labores administrativas de planificación y control, necesarias en apoyo de alcanzar y mantener los altos estándares de eficiencia y seguridad operacional de las operaciones aéreas.

3.2. Responsabilidades y funciones principales requeridas:

Actividades o tareas que deben ser realizadas por el ocupante del puesto con el objetivo de cumplir con el propósito descrito en el acápite anterior.

Descripción
Funciones:
<p>Gestionar las operaciones y la administración del personal del área teniendo las siguientes funciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir y controlar los procesos operativos del personal 2. Programar las actividades de su personal con la finalidad de garantizar el trabajo coordinado, la optimización de las horas de trabajo y descanso. 3. Monitorear el cumplimiento y desarrollo de las actividades programadas. 4. Optimizar de manera continua los procedimientos internos. 5. Elaborar y entregar reportes de la gestión del área. 6. Asesorar en el proceso de reclutamiento del personal del área 7. Apoyar y asesorar a la Dirección de Operaciones en todas las tareas administrativas que requiere su gestión y que está área le demande. 8. Controlar, supervisar y actualizar los legajos personales de los tripulantes y del personal del área de Operaciones. 9. Controlar y mantener el plan de vigilancia poniendo especial énfasis en: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Chequeos de habilitación y proficiencia ✓ Cursos iniciales de refresco y familiarización ✓ Control de vacunas y exámenes médicos de las tripulaciones. ✓ Duty Time de las tripulaciones. ✓ Requerimientos exigidos por las regulaciones y las políticas de la organización. 10. Controlar, supervisar y actualizar los vencimientos de los maletines de vuelo y demás equipos de a bordo responsabilidad de Operaciones 11. Controlar y reportar horas de vuelo comerciales 12. Controlar y reportar las horas de vuelo de los Tripulantes Técnicos 13. Controlar y reportar el tráfico aéreo de pasajeros y carga 14. Controlar y supervisar la disponibilidad de todos los formatos del área 15. Apoyar en la elaboración del presupuesto del área para su reporte a las áreas pertinentes 16. Apoyar en el levantamiento de las discrepancias, observaciones y planes de acción requeridos por auditorías, inspecciones y demás reportes 17. Apoyar y asesorar en las responsabilidades administrativas asignadas por la Gerencia de Operaciones tales como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Para el servicio de Transporte y trabajo aéreo ✓ Apoyo administrativo para el área directiva. ✓ Coordinación para traslados, movilidad y facilidades para el personal operativo. 18. Efectuar las coordinaciones telefónicas y documentarias para efectos de reuniones, eventos y otros, con pilotos, clientes y/o autoridades.

Para los Puestos con requisitos legales DGAC deberán tener relación y concordancia con lo descrito en los respectivos manuales.

Anexo 02 Curso Simulador Pilotos



PROFESSIONAL AVIATION TRAINING

Bell 407GXP Pilot Training

2018 Pricing and Course Information

These courses are designed to provide pilots with the academic and practical "Hands-On" training required to attain Pilot-in-Command (PIC) qualification in the Bell Model 407GXP.

Course Curriculum	Initial/Transition	Prior Experience	Recurrent
Course Module	5 or 6 Days	4 or 5 Days	3 or 4 Days
Ground School	20.0 hours	9.0 hours	9.0 hours
Briefing/Debriefing	4.0 hours	4.5 hours	3.0 hours
Simulator (Pilot Flying)	8.0 – 12.0 hours	9.0 hours	6.0 hours
One Time Cost Per Pilot	\$14,400	\$11,100	\$8,200
Full Service Cost Per Pilot	\$20,100	\$14,500	\$14,500

Simulator Training – Simulator sessions are 1.5 to 2.0 hours each, during which each maneuver, or procedure is demonstrated and practiced to proficiency. The pilot has the opportunity to practice a variety of normal and malfunction / emergency procedures. As pilot's background and job requirements vary, each pilot will be trained in the environment most closely approximating his or her job requirements.

ATP Prerequisites – FlightSafety is able to administer Airline Transport Certificate (ATP) Checks for an additional charge during the 61.157 Pilot Initial and Prior Experience Course. To qualify, pilots must meet the requirements of 14 CFR Part 61.155 through 61.159.

Prior Experience – satisfies the requirements to add an ATP in accordance with 61.157.

Course Length – Does not include simulator check days, if required.

Pre-Course Study Materials - Pre-course study guides are available to clients 90 days in advance of your scheduled training via myFlightSafety.com.

Course Dates - For course dates, please visit our website at www.flightsafety.com or contact any of the Learning Centers listed below.

Training Locations & Contact Information

Denver, Colorado • 720-512-5700 • fax 720-512-5684 • sales@flightsafety.com

flightsafety.com • A Berkshire Hathaway company

Rev 1.1 020118

Anexo 03 Cursos varios



CURSOS AERONAUTICOS
E-LEARNING NO PRESENCIAL (CURSOS INICIALES)
(CURSOS DE REFRESCO)

El avance de la tecnología ha impactado de lleno en la educación, sobre todo en la aeronáutica, permitiendo el surgimiento de un nuevo método de enseñanza: el **e-learning**. Se trata de una modalidad de enseñanza a distancia completamente virtual, lo cual les permite a los estudiantes prescindir de los habituales manuales, exámenes escritos y un horario en el cual acudir a las clases.

La formación online facilita el acceso a la educación a todas aquellas personas que no pueden acudir de forma presencial a las clases a determinadas horas del día.

Podría definirse el **e-learning** como el proceso de enseñanza que se lleva a cabo o se desarrolla en internet; es decir, lo que comúnmente conocemos como formación online.

Una de las grandes **ventajas del e-learning** es que **acorta las distancias**, permitiendo a una institución educativa ubicada en otra ciudad o país, brindarle cursos de formación a estudiantes a través de Internet, brindando todo tipo de contenidos como explicaciones grabadas, textos y hasta incluso trabajos prácticos y exámenes para evaluar el conocimiento adquirido.

Generalmente los **cursos e-learning** impartidos por una empresa aeronáutica tienden a ser **más económicos** que los cursos bajo la modalidad presencial, lo cual no solo incentiva a aquellas personas que tienen la necesidad de adquirir determinada formación y se ven imposibilitados a acceder a cursos presenciales debido a la falta de tiempo y la necesidad de cumplimiento de los periodos de servicio y descanso, y ven al e-learning como la solución ideal para adquirir nuevos conocimientos aprovechando la tecnología actual.

Esta corriente aboga por la conectividad entre diferentes dispositivos electrónicos y el control de los mismos por los usuarios. En el campo del e-learning es una alternativa interesante para promover una formación experiencial. La realidad virtual permite adquirir conocimientos, en primera persona, a través de la exploración de diferentes entornos.

CAPACITACIÓN DE PERSONAL AERONÁUTICO:

- Compañías Aéreas
- Servicios Especializados Aeroportuarios
- Agentes Acreditados.



Brindamos cursos con personal debidamente capacitado y certificados bajo el sistema ON-LINE, con plataforma propia o adaptándonos a la plataforma de las empresas, con variaciones en los costos por tales efectos, que serían los siguientes:

CURSOS NO PRESENCIALES

COSTO \$ 15.00 POR HORA.

CURSOS ON-LINE CON PLATAFORMA PROPIA

Cursos generales:

1.- Cursos operaciones RAP 91, 121, 133, 135:

- Regulaciones Aeronáuticas
- Meteorología
- Factores Humanos
- Emergencias Generales
- Seguridad de Aviación
- Mercancías peligrosas
- Factores Humanos
- SMS
- CRM / MRM
- CFIT / ALAR
- RVSM
- Legislación aeronáutica.



ASESORIA Y CURSOS
AERONAUTICOS

Manuel Balta V.M.
Instructor Responsable
Telf. 997242582 – 01-6302495

Anexo 04 Pasaje aéreo ida y vuelta

De: LATAM.com <compras@bo.lan.com>

Enviado el: miércoles, 24 de febrero de 2021 22:51

Para: javier.cama@outlook.com

Asunto: Confirmación de reserva



Ya está lista la reserva de tus pasajes en LATAM

Hola ,

La reserva de tu viaje se realizó exitosamente. A continuación revisa tu itinerario, imprime el cupón de pago y acude a una de las sucursales habilitadas para finalizar la compra de tus pasajes.

Código de reserva: ESVNHC

El siguiente es el detalle de tu compra:

Tarifa en dólares americanos			
Pasajero	Tarifa	Impuestos y cargos	Total (USD)
Pasajero adulto n° 1	1,559.00	389.51	1,948.51
Total	0	1,559.00	US\$ 1,948.51

Cupón de pago BBVA Banco Continental
Código de pago: 20165821179897




Monto: **1,948.51 dólares americanos**

Fecha límite de pago (Formato de horas): **Jueves 25-02-2021 22:48**

Paga en cualquier oficina del BBVA o a través de www.bbva.com/colombian o establecimientos asociados (Agentes Express). Verifica el horario de atención del establecimiento elegido.

Importante: La reserva no confirma el precio final del pasaje. Los precios sólo se garantizan una vez que pagas. Además, debido a la alta demanda de algunos vuelos, LATAM podría adelantar la fecha límite para la emisión y pago de los tickets sin previo aviso.

Itinerario							
Sábado 27 febrero 2021	00:45 Lima (LIM)	06:35 Miami (MIA)	LA2460 Operado por LATAM Airlines Peru	Economy- M	1 pieza de 23 kg		
	11:30 Miami (MIA)	13:25 George Bush (IAH)	UA353 Operado por United Airlines	Economy- K	1 pieza de 23 kg		
	14:25 George Bush (IAH)	15:45 Dallas Ft Worth (DFW)	UA6051 Operado por United Airlines	Economy- K	1 pieza de 23 kg		
Domingo 07 marzo 2021	13:15 Dallas Ft Worth (DFW)	17:32 New York (EWR)	UA1612 Operado por United Airlines	Economy- K	1 pieza de 23 kg		
	23:25 New York (JFK)	07:30 (Lunes) Lima (LIM)	LA2373 Operado por LATAM Airlines Peru	Economy- Q	1 pieza de 23 kg		

Si tú o alguno de tus acompañantes tiene una necesidad especial, **infórmanos al momento de realizar tu reserva y hasta 48 horas antes de tu vuelo**, llamando a nuestro Contact Center al (01) 213 8200...

Si tu equipaje de mano excede el tamaño o peso máximo permitido, tendrás la opción de enviarlo a la bodega del avión por un costo extra. Si decides no hacerlo, no podremos embarcar tu equipaje en el vuelo ni hacemos responsable de su custodia.

Todos los precios de nuestros vuelos LATAM dentro del Perú incluyen la Tarifa única de Uso de Aeropuerto (TUAA). En el caso de vuelos internacionales, el cobro sólo está incluido en el trayecto desde el aeropuerto de Lima.

Si compras un pasaje ida y vuelta o múltiples destinos en rutas internacionales, debes realizar los viajes en el orden elegido en tu itinerario. Si realizas algún cambio, se anularán los vuelos siguientes.

Tarifa de ida y vuelta estimada en base a un adulto, incluye tasas e impuestos. El precio final puede variar ligeramente debido al tipo de cambio vigente al momento de la compra.

Revisa el detalle de nuestras políticas de equipaje y otros servicios opcionales.

Antes de viajar, revisa las restricciones de entrada para los distintos países debido al brote de COVID-19.

Agradecemos tu preferencia,
LATAM

** Recibiste este correo electrónico porque realizaste una compra, reserva, Check-in, u otro servicio en nuestro sitio web que requiere de tu confirmación o atención.

** Por favor no respondas a este correo electrónico. Para consultas o sugerencias visítanos en [nuestro sitio web](#) o llama a nuestro [Contact Center](#).

*Grupo LATAM Airlines S.A., Av. Pardo 513, Miraflores, Perú.

Anexo 05 Costos de alojamiento

HOTELS



DFW South Learning Center

FlightSafety is dedicated to providing you a positive and memorable experience.
Please see your Customer Support Representative or Front Desk if assistance is needed. 817-554-6400

Hotels	Dist. To FlightSafety	On-Site Restaurant	Comp. Breakfast	Beverage Lounge	Managers Reception	Airport Shuttle	Shuttle to FSI	Microwave	Refrigerator	Fitness Center	Cancellation by	Self Parking	Reward Points	2018 Rates	
Best Western Inn & Suites Irving at DFW Airport	3.8		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	6pm	✓	✓	\$70.00
Courtyard DFW Airport South Irving	3.8	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	6pm	✓	✓	\$120.00
Embassy Suites DFW South	3.5	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	6pm	✓	✓	\$157.00 1-4 nights \$149.00 5 plus nights
Gaylord Texan Resort	9.5	✓	✓			✓				✓	✓	24hr	\$22 S \$31 V	✓	\$181.00
Hilton Garden Inn DFW South	3.8	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓	6pm	✓	✓	\$132.00
Holiday Inn DFW Airport S.	6.2	✓		✓		✓	✓	✓			✓	6pm	✓	✓	\$109.00
Homewood Suites, Bedford	6.3		✓		✓	✓					✓	6pm	✓	✓	\$104.00
Hyatt Place, DFW Airport	2.6	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	6pm	✓	✓	\$144.00 1-5 nights \$132.00 6 plus nights
Hyatt Regency DFW Airport	5.4	✓	✓	✓		✓	✓	✓				6pm	✓	✓	\$148.00
La Quinta Inn & Suites DFW Airport South / Irving	3.8		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	6pm	✓	✓	\$89.00
Marriott DFW South	2.8	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6pm	✓	✓	\$163.00 1-4 nights \$157.00 5 plus nights
Residence Inn DFW Airport N.Grapevine	9.8	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	48hr	✓	✓	\$163.00 1-5 nights \$155.00 5-12 nights \$143.00 13 plus nights
Residence Inn DFW Airport South/Irving	3.8		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	6pm	✓	✓	\$127.00
Quality Inn & Suites, North Richland Hills	10.3		✓			✓	✓			✓	✓	6pm	✓	✓	\$78.00
TownePlace Suites, Bedford	9.6		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	6pm	✓	✓	\$95.00

Anexo 06 Cuestionario de entrevistas

Entrevista individual no estructurada

Señores Pilotos, saludos cordiales, agradecerles por la oportunidad de reunirnos y conversar temas relacionados a la gestión y factor humana lo que nos permitirá mejorar en nuestras políticas y procedimiento para el crecimiento de la organización.

Nombre del piloto:

Edad:

Años en la empresa:

Años de experiencia como piloto:

Fecha de la entrevista:

Objetivo: Conocer la opinión y perspectiva de los pilotos que contribuyan con el análisis de la falta de retención del personal de pilotos en el área de operaciones de la empresa Helicopter Transport Services del Perú

Preguntas:

-
1. **¿Existe en Helicopter Transport Services un programa o plan de reconocimiento por el compromiso y desempeño de su trabajo en la empresa?**

 2. **¿Para usted porque se van los pilotos de la empresa Helicopter Transport Services?**

 3. **¿Qué acciones debería realizar la empresa Helicopter Transport Services para retener al talento humano?**

 4. **¿Existe en Helicopter Transport Services un programa de incentivos por el desempeño de su trabajo en la empresa?**

 5. **¿Está conforme con su salario mensual?**

 6. **¿Considera usted que se encuentra motivado en sus labores en la empresa?**

7. ¿Cree usted que se encontraría más satisfecho con su labor en la empresa si ésta le ofreciera programas de capacitaciones de desarrollo profesional?

8. ¿Considera que debería haber actividades de integración entre los directivos y el personal de la empresa?

9. ¿Cree usted que se encontraría dispuesto en participar de programas de recompensas por objetivos?

10. ¿Cree Ud. que se encontraría dispuesto en participar de programas de capacitación de desarrollo profesional?

Anexo 07 Cotización servicios de Consultores RRHH



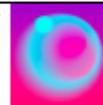
**SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA LA RETENCIÓN DEL
TALENTO HUMANO DE HELICOPTER TRANSPORT SERVICES
DEL PERU S.A.C**

Elaborado por: Consultores RRHH

Fecha: 01/02/2021

CONTENIDO

1. **OBJETIVO**
2. **SERVICIOS**
3. **ENTREGABLES DEL PROYECTO**
4. **FORMA DE PAGO**
5. **DATOS DE LA EMPRESA**



1. OBJETIVO

El objetivo de la Consultoría es la elaboración de programas necesarios para la fidelización, retención y desarrollo del empleado.

2. SERVICIOS

De acuerdo a la problemática actual que informa y para brindar una solución inmediata y con resultados a corto plazo, se ejecutará lo siguiente:

- ✓ Desarrollar un programa de capacitación al personal operativo (pilotos de helicóptero) y líderes, para mejorar las competencias necesarias de acuerdo a la estrategia corporativa.
- ✓ Implementación de programas de reconocimiento.
- ✓ Implementación de programas de camaradería.
- ✓ Asesoría a los trabajadores a fin de absolver dudas y evaluar que los procesos se están implementando eficientemente.

3. ENTREGABLES DEL PROYECTO

De conformidad a nuestro plan de trabajo, que se basa en la ejecución de las fases anteriormente mencionadas, se obtendrá como resultados los siguientes entregables:

- ✓ Programa de capacitación por competencias.
- ✓ Programa de reconocimiento.
- ✓ Programa de camaradería.
- ✓ Informe final del servicio.

4. FORMA DE PAGO

Los servicios descritos tienen un costo de s/ 9500.00 nuevos soles a ejecutarse en un plazo máximo de tres meses quedando la forma de pago a acordar con el cliente.

5. DATOS DE LA EMPRESA

RAZÓN SOCIAL: Consultores RRHH

PÁGINA WEB: www.consultoresrrhh.com

PERSONA ENCARGADA DEL SERVICIO: Elizabeth Obezo Senador

RUC: 10454953342



Soluciones que Transforman

Lima, 05 de febrero de 2021

Señores
**HELICOPTER TRANSPORT
SERVICIOS DEL PERÚ S.A.C.**
Av. Manuel Olguin N° 571 – Oficina 301
Santiago de Surco
Presente.-

Atención:
Señor, Javier Cama

De mi mayor consideración:

Es un placer presentarnos ante ustedes y ante todo, agradecerles por haber mostrado interés en conocernos.

Somos Ideando Perú S.A.C, una empresa de Consultoría Empresarial que brinda asesoramiento permanente en diversos campos del ámbito público y privado. A lo largo de nuestra trayectoria y con los profesionales que nos acompañan, hemos tenido la oportunidad de acercarnos a nuestros clientes para conocer sus realidades, experimentar sus vivencias y de acuerdo a cada contexto, brindarles soluciones que han transformado, dinamizado, reforzado y en algunos casos reorientado el curso de sus objetivos.

Uno de los ejes que describe nuestras labores y nos ayuda a consolidar nuestros objetivos estratégicos es el "Aporte en la gestión de su Empresa"; para ello, optimizamos sus recursos y aprovechamos las nuevas oportunidades que se presentan en el país.

A continuación, colocamos a su consideración la propuesta denominada: "Fidelización del Talento Humano".

Con el fin de atender sus consultas y requerimientos, ponemos a su disposición nuestros datos de contacto: (01) 739-2635 – 987 573 232 / Mail: fortiz@ideandoperu.com.pe

Estamos seguros que luego de acompañarlos en este proyecto, vuestra empresa fortalecerá las capacidades de los profesionales que la integran y coadyuvaremos a la formación líderes y equipos comprometidos con el logro de objetivos.

Saludos Cordiales

Fernando Ortiz Sánchez
Director Ejecutivo
IDEANDO PERU SAC



Ideando Perú S.A.C.

Razón Social:
IDEANDO PERÚ S.A.C

RUC: 20538618901

Representante Legal:
Fernando Aldo Ortiz Sánchez – DNI 10587007
fortiz@ideandoperu.com.pe

Código RNP:
RNP: S1036178

Dirección:
Av. Dos de Mayo 516 – Oficina 201 / Miraflores / Lima / Perú

Teléfonos de contacto:
Central Telefónica: (+511) 739-2635
Celular de Representante Legal: (+51) 987 573 232

Página Web:
Ideando Perú / Consultoría Empresarial: www.ideandoperu.com.pe

Mail de contacto:
Ideando Perú: contacto@ideandoperu.com.pe

Formas de pago:

- Cuenta de abono: BBVA cuenta de ahorros empresarial en soles 0011-0342-0200236211-35 o cuenta interbancaria BBVA 011 - 342 - 000200236211 - 35 de ahorros en soles (Ideando Perú S.A.C)
- Cuenta de Deducciones Banco de la Nación en soles: 00-099-092157 (Ideando Perú S.A.C)

Propuesta Económica:
La inversión de este servicio asciende al monto S/.14,000.00 (Catorce mil con cero céntimos 00/100 soles). Los precios incluyen IGV.

Perfil para el Profesional:
Profesional especialista en Recursos Humanos que haya liderado procesos de gestión del cambio, fidelización del talento humano, incorporación de metodologías ágiles, destrezas y liderazgo.

Anexo 09 Cotización servicios de MBS Consulting

**Propuesta de Servicio de Consultoría****“DIAGNÓSTICO, ELABORACION E
IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE
RETENCION DE PERSONAL”****Elaborado para:****HELICOPTER TRANSPORT SERVICES DEL PERU S.A.C****Febrero 01 del 2021**



PROPUESTA ECONOMICA

• SOLICITANTE	HELICOPTER TRANSPORT SERVICES DEL PERU S.A.C
• N° DE TRABAJADORES	100 aprox.
• SEDE	LIMA
• PLAZO DE ENTREGA	60 días

ACTIVIDAD A DESARROLLAR	PRECIO BASE
DIAGNOSTICO, ELABORACION E IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DE RETENCION DE PERSONAL	S/. 45,000 .00

SON CUARENTA Y CINCO MIL CON 00 /100 SOLES

Condiciones del servicio:

La propuesta es a todo costo, incluye:

- Impuestos (IGV),
- Honorarios del Consultor principal (1) y 02 profesionales de apoyo
- Gastos de equipo de trabajo. .
- Presentación de entregables de acuerdo al numeral VII.
- Gastos generales derivado de la consultoría.

FORMA DE PAGO;

DESCRIPCIÓN	PLAZO	% DE PAGO	MONTO A PAGAR Soles
A la presentación del plan de actividades	7 días	20%	9,000.00
A la entrega del informe de Diagnóstico de retención	30 días	40%	18,000.00
A la entrega del programa de retención y la implementación del programa de retención	60 días	40 %	18,000.00

Anexo 10 Cotización de curso de especialización

javier_cama19@hotmail.com

De: Ruiz, Sara (Callao) <Sara.Ruiz@sgs.com>
Enviado el: miércoles, 21 de octubre de 2020 10:47
Para: javier.cama@outlook.com
Asunto: *SGS ACADEMY * Curso Virtual Online: Gestión de Riesgo en Aviación

Helicopter Transport Services del Perú,

Gracias por ser parte de nuestra red de formación SGS Academy!, espero te encuentres bien de salud en estos tiempos complicados, sabemos que estás interesado en nuestro curso de Gestión de Riesgo en Aviación, aquí te envío la información:

- **Fechas:** 16, 18, 20, 23 y 25 de Noviembre.
- **Duración:** 15 horas
- **Modalidad:** Virtual en vivo - Nuestros docentes certificados dictan las clases en vivo a través Aprendizaje Digital ILEARN y utilizan una metodología participativa.
- **Horarios:** Lunes, Miércoles y Viernes de 7pm a 10pm
- **Precio:** (S/ 2,000.00 o \$650.00 USD) (Precio regular: \$1,500.00 USD)

Para más detalles del curso: <https://sgsacademy.pe/cursos/gestion-de-riesgo-en-aviacion-noviembre-2020/>

CERTIFICADO

- *Certificado en Gestión del Riesgo en Aviación emitido por SGS.*

Cuenta BCP en Soles:

- Cuenta Corriente: 193-0253467-0-71
- Cuenta Interbancaria: 002-193-000253467071-12

Cuenta Scotiabank en Soles:

- Cuenta Corriente: 000-16268 33
- Cuenta Interbancaria: 009-223-000001626833-96

Datos bancarios para abonos del exterior en dólares:

- **BENEFICIARY BANK:** Banco de Crédito del Perú Sucursal San Isidro
- **ADDRESS:** Esquina Av. Rivera Navarrete y Av. Juan de Arona – Lima 27 – San Isidro Perú.
- **SWIFT CODE:** BCPLPEPL
- **ACCOUNT NAME:** SGS del Perú S.A.C.
- **ACCOUNT NUMBER USD :** 193-0666076 -1 – 49

- ✓ **Ruc:** 20100114349
- ✓ **Razón Social:** SGS DEL PERU S.A.C.

- Para iniciar el proceso de tu inscripción ingresar la información completa  <https://sgs.surveymonkey.com/r/FichaDeMatriculaSGSAcademy>
- Una vez culminado el proceso de inscripción, procedemos a enviarle un Correo de Confirmación de Vacante.

¡Te esperamos!

Anexo 11 Cotización de actividad recreativa

**COTIZACIÓN N° 03042021:**

FECHA : 03/04/2021
CLIENTE : HELICOPTER TRANSPORT SERVICES DEL PERU S.A.C.
ATENCIÓN : SR. JAVIER CAMA CUZCANO
SERVICIO : ALIMENTACION CLUB DE ESPARCIMIENTO

ÍTEM	DESCRIPCIÓN	TOTAL
01	Almuerzo Coordinación de alquiler el Club Diploma y presentes 25 personas	S/. 2000.00

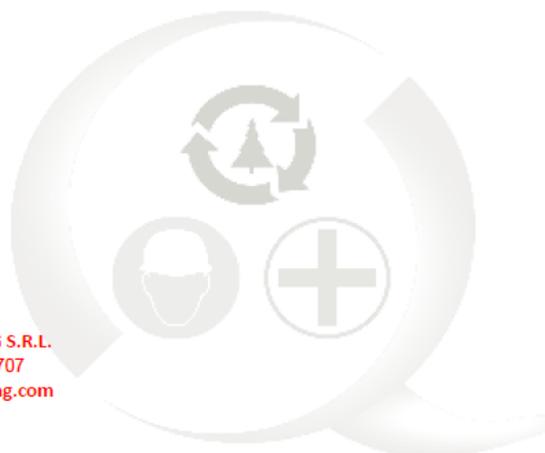
CONSIDERACIONES:

- Incluye IGV
- Pago a 15 días de aceptada la propuesta

El número de cuenta bancaria de **GIAL CONSULTING S.R.L.** es:

Cuenta Corriente Soles del Banco SCOTIABANK : 000-3907660
 Código de cuenta Interbancario : 009-742-000003907660-89
 Número de Cuenta Detracción Banco de la Nación : 00-004-104072

GIAL CONSULTING S.R.L.
 RUC 20600813707
www.gialconsulting.com



Anexo 12 Documento aprobatorio de políticas empresariales



PER/SGC-POL-06.00

Mediante el presente documento, se aprueba como Política Empresarial, la Propuesta de Valor para la Retención del Personal del Área de Operaciones en la empresa, presentado por el Señor Javier Cama Cuzcano, identificado con DNI 42203325.

A continuación, se describe los objetivos y desarrollo de los planes propuestos:

a) Plan de reconocimiento al hombre seguro del año:

Objetivo general: Dirigidos a reconocer el tiempo de servicio, compromiso, seguridad y la responsabilidad de los pilotos hacia la organización.

Objetivos específicos:

- Reconocer el trabajo
- Incentivarlos y felicitarlos por su buen desempeño

Desarrollo:

Anualmente aquellos pilotos que superen 06 meses en la empresa, podrán participar a un bono valorizado en 1,000 soles, de acuerdo con las siguientes especificaciones:

- En su evaluación anual de habilidades blandas haber alcanzado un resultado mayor al 90%.
- Registrar una iniciativa de mejora relevante en favor de la seguridad operacional la cuál haya sido aceptada por la Gerencia de Seguridad Operacional y Gerencia General y por ende se encuentre en marcha.
- Haber presentado todas sus rendiciones de movilidad y alimentos en el tiempo establecido por el área de contabilidad.

Se otorgará el beneficio solo a un piloto, siendo la determinante la mayor cantidad de reportes de eventos de seguridad operacional significantes y que repercutan directamente a la operación.

Presupuesto: S/. 1,000 soles, no aplica impuestos, no requiere cotización, fondos de la empresa.

b) Plan de desarrollo de personal:

Objetivo general: Dirigidos a incrementar competencias de formación continua de los pilotos en función a su buen desempeño.

Objetivos específicos:

- Generar mejores expectativas en el personal.
- Reconocer el buen desempeño.
- Incentivar la permanencia y estabilidad laboral.

Desarrollo:

Anualmente aquellos pilotos que superen 06 meses en la empresa se les otorgará una capacitación de especialización en sistemas de gestión siempre y cuando hayan alcanzado en su evaluación del desempeño anual un resultado mayor al 90%.

Presupuesto: S/. 2,000 soles incluido IGV (conforme anexo 10).



PER/SGC-POL-06.00

c) Plan de actividad recreativa:

Objetivo general: Dirigidos a la integración, esparcimiento, diversión y recreación de todo el personal.

Objetivos específicos:

- Integrar y fortalecer lazos de comunicación del talento humano
- Promover cultura de salud mental

Desarrollo:

Anualmente, tomando como referencia el día de la seguridad y salud en el trabajo, se realizará un full day deportivo y de camaradería en el Club Casino de la Policía, en donde se desarrollarán las siguientes actividades:

- Inicio del día con reunión de apertura y agenda de actividades
- Almuerzo de camaradería
- Fútbol hombres y mujeres
- Vóley hombres y mujeres
- Cierre del día con reunión de clausura, otorgamiento de diploma a personal destacado por área y sorteo de vale de alimentos.

Presupuesto: S/. 2,000 soles incluido IGV (conforme anexo 11).

d) Plan de ticket HTS (Helicopter Transport Services del Perú):

Objetivo general: Dirigidos a condiciones de descanso para los pilotos

Objetivos específicos:

- Reconocer el trabajo
- Incentivar y brindar momentos y pausas de descanso

Desarrollo:

Todos los pilotos, al momento de ser parte de la organización y al completar un año en la empresa y posteriormente de manera anual se les otorgará un ticket HTS, este ticket equivale a 2 días libres de descanso para que lo utilicen en cualquier momento previa coordinación con su jefe directo.

Cabe precisar que para el caso específico de los pilotos no se requiere de una persona de reemplazo para el puesto, su esquema de trabajo generalmente es por una cantidad de días en campo y una cantidad de días de descanso, esto quiere decir que los días libres otorgados pueden hacerlo uso sin mayor inconveniente.

Presupuesto: Ninguno.

Luis Guillermo De la Torre Bueno Wehrend
Gerente General
HELICOPTER TRANSPORT SERVICES DEL PERÚ S.A.C.