

TÉRMINOS DE REFERENCIA

CONSULTORÍA PARA EL SERVICIO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PARA PERFILES DIRECTIVOS DE LOS TRABAJADORES DE LA SBS

1. DENOMINACIÓN DE LA CONTRATACIÓN:

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP requiere contratar el servicio de evaluación de competencias para ascensos, promociones y perfiles directivos para trabajadores de la SBS.

2. FINALIDAD PÚBLICA:

La contratación del presente servicio es necesaria a fin de atender las necesidades de los colaboradores de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, quienes deben estar permanentemente capacitados con la finalidad de realizar adecuadamente las labores referidas a supervisar y regular las actividades que llevan a cabo las entidades bajo el ámbito de su supervisión, a fin de proteger los intereses del público, cautelando la estabilidad, solvencia y transparencia de los sistemas supervisados, así como a fomentar una mayor inclusión financiera y contribuir con el sistema de prevención y detección del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo.

3. ANTECEDENTES:

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), ha establecido seis (06) Objetivos Estratégicos y, para cada uno de ellos, sus respectivas estrategias con el propósito de cumplir apropiadamente con sus mandatos, y por consiguiente, con su misión y visión.

En ese sentido, el objetivo estratégico N° 5 precisa que se requiere “contar con personal altamente capacitado, comprometido y alineado a los valores institucionales para cumplir con los mandatos de la SBS”.

Para hacerle frente a los constantes cambios, se requiere identificar el valor de la contribución del talento de los trabajadores; por ello es fundamental contar con herramientas de evaluación objetivas y estandarizadas que permitan obtener información sobre las características personales de cada persona en relación directa con la posición actual y futura a desempeñar.

Las evaluaciones estandarizadas, son herramientas que proporcionan información objetiva y contar con una línea base comparativa entre los candidatos. Las mismas permiten conocer mejor a las personas en términos de lo que son capaces de hacer, qué valoran, cómo se comportan o qué sienten. Información clave que es de gran valor para la Institución en la toma de decisiones para los procesos de ascensos, promociones y perfiles directivos.

Al hablar de ascensos y promociones nos encontramos en un contexto interno de necesidades; ello debido a retención del talento, cambios internos, funciones que no son cubiertas e incluso nuevos proyectos. Por ello, es importante que este proceso se apoye en herramientas y



metodologías claras para comprender el grado de desarrollo de las competencias conductuales y habilidades personales del candidato respecto a lo esperado para el puesto.

Por otro lado, los perfiles directivos requieren de capacidades y comportamientos para resolver eficazmente las situaciones relacionadas con su nivel de responsabilidad en el desempeño en el trabajo. Las competencias directivas son los comportamientos esperados por la institución para los puestos que tienen una responsabilidad media y alta y que se asocian con resultados exitosos en la institución, así como con la cultura y valores organizacionales de la SBS. Habiendo definido un modelo de competencias para los puestos vinculados, se requiere de una solución metodológica, sistemática y escalable para identificar el nivel alcanzado por los líderes de equipos de trabajo respecto a las competencias directivas, ya que esta información determina el rendimiento laboral de los mismos en la Institución y de las áreas o equipos que dirigen.

En conclusión, es necesario contar con herramientas de evaluación que proporcionen información objetiva y disminuya el riesgo de desempeño en la posición actual y futura bajo un enfoque de competencias directivas necesarias y validadas bajo un mismo estándar. Por otro lado, la información sobre los niveles obtenidos de las competencias de los involucrados, deben permitir toma de decisiones objetivas y las respectivas acciones formativas para fortalecer las habilidades que permitan a los trabajadores de la Institución estar siempre preparados para afrontar los cambios constantes del entorno.

Asimismo, es importante resaltar que el alcance del presente servicio es para aquellos puestos no directivos que requieren contar con competencias (en adelante puestos senior) y aquellos puestos directivos (funcionarios).

4. OBJETIVOS:

- Evaluar las competencias alcanzadas por los trabajadores y postulantes a puestos directivos y contrastar con el nivel esperado de las competencias del puesto para el cual es evaluado en el caso de ascensos y promociones, a fin de tomar decisiones con información objetiva sobre su desarrollo directivo para el proceso.
- Evaluar las competencias alcanzadas por los trabajadores y contrastar con las competencias directivas para la posición de dirección actual, a fin de identificar las brechas a reducir y tomar las acciones formativas necesarias.

5. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO A CONTRATAR:

El proyecto debe brindar una evaluación a aproximadamente 100 personas, mediante la aplicación metodológicamente consistente de 4 instrumentos i) evaluaciones de estilos de personalidad ii) evaluaciones de inteligencia emocional, iii) evaluaciones de potencial para el liderazgo, iv) evaluaciones cruzadas 360°, además de la aplicación de una entrevista por competencias e incorporar el contexto del departamento y del puesto en el análisis. Todo lo anterior homologado bajo el modelo de competencias directivas de la SBS a fin de que se pueda alcanzar una calificación de resultados de altos estándares metodológicos y aplicable a la realidad de la institución. Se espera que la evaluación se realice a través forma automatizada que permita la captura y el procesamiento eficiente y preciso de la información.



Metodología:

El servicio considera la aplicación de herramientas de evaluación de competencias directivas para los puestos Senior (P1, E1) y funcionarios (N3, E0, N2, N1); además de los trabajadores considerados en los grupos de ascensos, promociones y perfiles directivos de la SBS:

Competencias Directivas SBS

<p>D1. GESTIONAR PROCESOS Capacidad de emplear métodos, técnicas y herramientas para planificar, organizar, dirigir, controlar y mejorar las actividades de manera transversal y secuencial para contribuir con la satisfacción del cliente interno y externo.</p>
<p>D2. GESTIONAR PROYECTOS Capacidad de emplear métodos, técnicas y herramientas para planificar, controlar y mejorar la eficacia, eficiencia y adaptabilidad de los procesos bajo un estándar de excelencia para el cliente interno y/o externo.</p>
<p>D3. INFLUIR Y NEGOCIAR Crear y ejecutar estrategias de influencia que permitan obtener el compromiso de los demás ante las ideas propias y persuadir a las personas involucradas para que tomen medidas que promuevan intereses comunes y el cumplimiento de objetivos de la institución, al mismo tiempo en que se posiciona como una persona confiable para los demás, a efectos de construir relaciones positivas de largo plazo dentro o fuera de la institución.</p>
<p>D4. GESTIONAR EL CAMBIO Impulsar los cambios culturales y organizacionales necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos; catalizar los nuevos enfoques para mejorar los resultados a través de la transformación de productos/servicios, sistemas y cultura organizacional; ayudar a los demás a superar la resistencia al cambio.</p>
<p>D5. ACTUAR ESTRATÉGICAMENTE Aplica una visión integral de sus decisiones, considerando las consecuencias de corto y largo plazo de las mismas dentro o fuera de la institución y considerando la búsqueda de relaciones de calidad con todos sus grupos de interés.</p>
<p>D6. GESTIONAR CRISIS Evalúa la amenaza planteada por una situación en función del daño a la organización, el grado de control y las opciones de respuesta organizacional. Dirige la implementación de dicha respuesta mediante acciones ordenadas y comunicaciones asertivas que permiten al área responder adaptativamente a su entorno interno / externo.</p>
<p>D7. GESTIONAR EL CONOCIMIENTO Capacidad para asegurar que los activos de conocimiento sean mejorados y utilizados adecuadamente.</p>
<p>D8. GESTIONAR EL CAPITAL HUMANO Capacidad para conectar a los colaboradores con desafíos y proyectos adecuados y promoviendo el desarrollo de su equipo orientando su aprendizaje, proporcionando recursos y oportunidades, gestionando su desempeño, delegando nuevas responsabilidades y brindando retroalimentación oportuna.</p>



Características del servicio

- Se debe aplicar una evaluación de estilos de personalidad por trabajador con las siguientes características:
 - Basada en el modelo DISC (Marston)
 - Que acrediten validez y confiabilidad para población peruana y/o de la región andina (Colombia, Ecuador, Chile)
 - Que incluya la información de forma gráfica y respectivas conclusiones en el que se identifiquen fortalezas y oportunidades de mejora en función al modelo de competencias directivas.

- Se debe aplicar una evaluación de inteligencia emocional por trabajador, con las siguientes características:
 - Debe considerar resultados a nivel de los factores de i) autoconocimiento emocional, ii) conocimiento de las emociones de otros, iii) gestión emocional de uno mismo y iv) gestión emocional de otros.
 - Asimismo, su diseño original debe incorporar en cada factor no menos de 2 y no más de 4 dimensiones. Debe detallar los resultados a nivel de las dimensiones contenidas en cada factor. Una referencia de la relación entre factores y dimensiones se puede observar en el siguiente ejemplo:

Dimensiones	Factores
Intrapersonal	Autoconciencia, Autoexpresión, Autorregulación emocional, Autoestima
Interpersonal	Empatía, Relaciones interpersonales, Responsabilidad social, Comunicación
Adaptabilidad	Resolución de problemas, Flexibilidad, Tolerancia a la incertidumbre, Resiliencia
Manejo del estrés	Manejo de la presión, Control del impulso, Adaptación al cambio, Manejo de situaciones estresantes
Estado de ánimo general	Optimismo, Felicidad, Satisfacción con la vida, Manejo de emociones negativas

- El instrumento diseñado tiene que acreditar desde el punto de vista metodológico validez y confiabilidad para población peruana y/o de la región andina (Colombia, Ecuador, Chile).
- Que incluya la información de forma gráfica y respectivas conclusiones donde se identifique fortalezas y oportunidades de mejora en función al modelo de competencias directivas.

- Se debe aplicar una evaluación de potencial por trabajador, con las siguientes características:
 - La evaluación debe medir seis rasgos directamente relacionados al desempeño laboral que permita identificar el estilo de liderazgo.
 - El instrumento de identificar el potencial de liderazgo a través de la exploración de los rasgos de personalidad para que brinde una aproximación de lo adecuado que puede ser para un puesto de trabajo determinado.
 - Que incluya la información de forma gráfica y respectivas conclusiones donde se identifique fortalezas y oportunidades de mejora en función al modelo de competencias directivas.





Rasgos	
Autoexigencia	Identifica la automotivación y planificación para conseguir logros.
Adaptación	Identifica la reacción ante el estrés y la presión.
Curiosidad	Identifica la apertura al cambio y nuevos enfoques.
Enfoque del riesgo	Identifica cómo afronta y resuelve situaciones desafiantes.
Aceptación de la ambigüedad	Identifica la reacción ante la complejidad y situaciones contradictorias.
Competitividad	Identifica el deseo por ganar y la necesidad de poder.

- Se debe aplicar una herramienta de retroalimentación 360° del nivel alcanzado por cada trabajador en relación con las competencias SBS, con las siguientes características:
 - La evaluación debe proporcionar un marco estructurado que permita aplicar un cuestionario sobre las competencias SBS definido para las categorías N1, N2, N3 (funcionarios), E0, P1, E1 (Profesionales Senior) con la finalidad de identificar los puntos fuertes y las deficiencias de rendimiento.
 - El instrumento debe brindar un resumen que permita identificar la puntuación media de las competencias, las 5 afirmaciones más altas y bajas, nivel de importancia de cada competencia para el puesto de trabajo.
 - Que incluya la información de forma gráfica y respectivas conclusiones donde se identifique áreas de desarrollo, puntos fuertes y cómo el trabajador se observa en el lugar de trabajo.
- Los instrumentos de evaluación deberán contar con un estándar de calibración, alineamiento de cada competencia para que permita la homologación con las competencias de la SBS. Dicha propuesta de calibración deberá ser aprobada por la contraparte técnica del Departamento de Desarrollo Organizacional.
- Se debe aplicar una entrevista por competencias por trabajador, basada en el modelo de competencias institucional (incluyendo niveles y comportamientos) y con los resultados de los cuatro instrumentos anteriores aplicados se muestre en un cuadro ejecutivo el nivel alcanzado, los aspectos que explican dicho resultado y recomendaciones de mejora para alcanzar el siguiente nivel de las competencias evaluadas.
- Las herramientas de evaluación deberán ser aplicadas vía online, para lo cual el contratista debe brindar los accesos de enlace para las evaluaciones de estilos de personalidad, inteligencia emocional, potencial y herramienta de retroalimentación 360°. La entrevista por competencias se realiza de forma virtual, para lo cual se debe coordinar día y hora con cada trabajador para remitir enlace respectivo para su respectiva aplicación. El contratista debe acreditar la verificación de la identidad de la persona evaluada.
- Las herramientas de evaluación deben ser aplicadas en diferentes fechas y horarios. El Departamento de Desarrollo Organizacional de la SBS, son los responsables de informar al



proveedor el número de personas y la definición de los trabajadores que participan en este proceso a fin de que puedan acceder a las mismas.

6. PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo para el servicio es de un máximo de 100 trabajadores de la SBS que se encuentren en proceso de evaluación para ascensos, promociones, perfiles directivos y selección cuando la categoría lo precise.

7. ENTREGABLES

El contratista deberá considerar los siguientes entregables como parte del resultado del servicio asignado para su ejecución:

- **1er Entregable:** Plan de trabajo que contenga las actividades y cronograma para el levantamiento de información y homologación de competencias SBS con los instrumentos que se deben aplicar para identificar el nivel de competencias alcanzado por cada trabajador que participa en este proceso. Así como un cronograma estimado de las evaluaciones a realizarse en el periodo de duración de la consultoría.
- **2do Entregable:** Informe con el levantamiento de información, homologación de competencias y configuración de plataforma 360°
- **3er, 4to, 5to y 6to Entregable:** Presentación de reportes de los cuatro instrumentos aplicados a los trabajadores. El mismo debe contener los resultados de las evaluaciones, herramientas de retroalimentación 360° y entrevista por competencias aplicadas a cada trabajador considerando los siguientes aspectos:
 - Cuadro ejecutivo del nivel obtenido de las competencias SBS por cada trabajador.
 - Diagnóstico del trabajador, que muestre información del nivel alcanzado de las competencias evaluadas de forma gráfica y descriptiva, análisis de fortalezas, áreas de oportunidad y recomendaciones para cada trabajador.
 - Presentación de un Plan de Acción para cada trabajador.
 - Cuadro ejecutivo de análisis de competencias que permita identificar los aspectos que justifican la calificación y recomendaciones por cada competencia.
 - Informes de las evaluaciones de estilos de personalidad, inteligencia emocional, potencial y herramienta de retroalimentación 360°.
 - Retroalimentación y elaboración de informes personalizados por cada trabajador de los resultados obtenidos de la aplicación de las evaluaciones y la entrevista por competencias.

8. REQUISITOS DEL POSTOR:

El postor deberá contar con las siguientes características:

- a. Experiencia en la aplicación de evaluaciones de estilos de personalidad, evaluaciones de inteligencia emocional, evaluaciones de potencial, herramientas de retroalimentación 360° y entrevistas por competencias como instrumentos que permitan identificar los niveles alcanzados en relación a las competencias necesarias para procesos de selección por competencias, y/o ascensos y promociones, y/o desarrollo directivo, y/o fortalecimiento de competencias, y/o entrevistas por competencias, y/o escuelas liderazgo, y/o desarrollo de





habilidades, y/o definición de perfiles de competencias, y/o procesos de desempeño; dirigido a empresas públicas y/o privadas. Esto se acreditará con constancias por un monto facturado acumulado equivalente a S/. 100,000.00 (Cien mil y 00/100 soles) por la contratación de servicios iguales o similares al objeto de la convocatoria, durante los ocho (8) años anteriores a la fecha de la presentación de la oferta

- b. Contar con las licencias para uso formal de las evaluaciones de estilos de Personalidad, de Inteligencia Emocional, de potencial y herramienta de retroalimentación 360°. Para lo cual se debe acreditar adjuntando i) Constancia de la propiedad intelectual de las pruebas, o ii) Carta de representación de la empresa dueña de las pruebas o iii) Contrato de licencia de uso otorgado por la empresa dueña de las pruebas.

9. REQUISITOS DEL EQUIPO CONSULTOR

Para la realización de esta consultoría, la empresa deberá presentar un equipo conformado al menos por el siguiente personal clave:

- a. Un **coordinador senior**, bachiller o titulado en psicología, o ingeniería industrial o ciencias administrativas, con experiencia laboral mínima de tres años (03) desempeñando funciones de jefe o director o gerente de proyectos relacionados a procesos de selección por competencias, o evaluación por competencias, o procesos de desempeño, o formación en competencias, o modelo de competencias, o desarrollo de habilidades, o programas de liderazgo, o trabajo en equipo, o fortalecimiento de competencias, o cultura organizacional, o clima organizacional, o motivación;
- b. Un **consultor senior**, bachiller o titulado en psicología, o ingeniería industrial o ciencias administrativas, con experiencia no menor de tres años (03) en procesos de selección por competencias, evaluación por competencias, o procesos de desempeño, definición de perfiles por competencias, o estudios de clima y cultura organizacional.

Los estudios profesionales y experiencia laboral se acreditarán mediante la presentación de los respectivos CV, adjuntando copia de títulos, grados académicos; así como contratos, constancias y/o documentos que demuestren fehacientemente el cumplimiento del periodo mínimo requerido para cada miembro del equipo

10. RECURSOS Y FACILIDADES A SER PROVISTOS POR LA SBS

Para el presente servicio la Superintendencia brindará la información de los participantes que serán parte de esta aplicación de evaluaciones, herramienta de retroalimentación 360° y entrevista por competencias.

11. LUGAR DE LA PRESTACIÓN:

El presente servicio se realizará de forma virtual; para lo cual el contratista remitirá los accesos a cada trabajador para que acceda a las evaluaciones de estilos de personalidad, inteligencia emocional, potencial, herramienta de retroalimentación 360° y entrevista por competencias en la plataforma que administra el proveedor para el servicio solicitado.

12. PLAZO DE EJECUCIÓN:



El servicio se realizará durante el plazo de 720 días calendario o hasta agotar la cantidad total requerida, contados desde la fecha acordada entre las partes como inicio del servicio. El Departamento de Desarrollo Organizacional en coordinación con el contratista, definirá el cronograma inicial del número de atenciones a realizarse por cada entregable y será quien, con una anticipación de cinco (5) días calendario, notificará la demanda de atenciones siguientes de acuerdo con la necesidad operativa de la Institución.

13. CONFORMIDAD DEL SERVICIO:

El Departamento de Desarrollo Organizacional es el responsable de la conformidad del servicio brindado.

14. FORMA DE PAGO:

El pago de la consultoría se efectuará de acuerdo con la siguiente tabla:

Porcentaje	Detalle
10% (Entregable 1)	Informe con el plan de trabajo que contenga el diagrama de Gantt con el detalle de actividades a realizarse, el cual debe ser aprobado por el Departamento Desarrollo Organizacional. Se presentará máximo a los 15 días calendario de iniciado el servicio.
20% (Entregable 2)	Informe con el levantamiento de información, homologación de competencias y configuración de plataforma 360°. Se presentará máximo a los 45 días calendario de iniciado el servicio.
20% (Entregable 3)	Reporte sobre la aplicación de aproximadamente 25 evaluaciones de estilos de personalidad, inteligencia emocional, potencial, herramienta de retroalimentación 360°, entrevista por competencias y entrega de informe integral con los resultados por cada trabajador evaluado. Se presentará al finalizar la evaluación N°25 o a más tardar a los 360 días calendario de iniciado el servicio.
17% (Entregable 4)	Reporte sobre la aplicación de aproximadamente 25 evaluaciones de estilos de personalidad, inteligencia emocional, potencial, herramienta de retroalimentación 360°, entrevista por competencias y entrega de informe integral con los resultados por cada trabajador evaluado. Se presentará al finalizar la evaluación N°50 o a más tardar a los 480 días calendario de iniciado el servicio.
17%	Reporte sobre la aplicación de aproximadamente 25 evaluaciones de estilos de personalidad, inteligencia emocional, potencial, herramienta de





(Entregable 5)	retroalimentación 360°, entrevista por competencias y entrega de informe integral con los resultados por cada trabajador evaluado. Se presentará al finalizar la evaluación N°75 o a más tardar a los 600 días calendario de iniciado el servicio
16% (Entregable 6 y final)	Informe Final sobre la aplicación de 100 evaluaciones de estilos de personalidad, inteligencia emocional, potencial, herramienta de retroalimentación 360°, entrevista por competencias y entrega de informe integral con los resultados por cada trabajador evaluado. Se presentará al finalizar la evaluación N°100 o a más tardar a los 720 días calendario de iniciado el servicio.
100%	

Para tal efecto, el responsable de otorgar la conformidad de la prestación, deberá hacerlo en un plazo que no excederá de los dos (02) días útiles de ser estos recibidos vía digital.

