



ESCUELA DE GRADUADOS

**Informe Final Para Optar Por El Titulo
Maestría En Gerencia Y Productividad**

**“Propuesta de Implementación del Coaching en las Entidades
Financieras, Caso: Asociación Popular de Ahorros y Préstamos
(2013)”**

Sustentante
Raquel Lantigua Morillo **2012-0770**

Asesor(a)
Edda A. Freites Mejía, MBA

**Santo Domingo, Rep. Dom.
Agosto, 2013**

RESUMEN

Este estudio se realizó con la finalidad de Implementar el Coaching en la entidad financiera Asociación Popular de Ahorros y Préstamos. Muchas organizaciones y personas siguen apegadas a un modelo que intenta controlar y especificar la conducta ideal de los empleados para mejorar la efectividad, productividad y competitividad; cuando realmente lo que hace falta es tener personas comprometidas a lograr excelentes resultados. La implementación del Coaching en el área de Servicio al Cliente Interno de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos se desarrollará con el objetivo de descubrir elementos que mejoren el funcionamiento de los procesos y a su vez eficiencientizar el trabajo de los empleados para obtener resultados de éxito a largo plazo. En el primer capítulo se presenta los antecedentes y aspectos fundamentales del Coaching; su importancia, los tipos, las características y su función principal. En el segundo capítulo presenta una breve reseña histórica y descripción de la institución, su posicionamiento en el mercado, sus principales competidores y su responsabilidad social. En el capítulo final se presenta la metodología para la propuesta de la implementación del Coaching, la cual cuenta de cuatro etapas: **1-** Diagnostico situacional de la empresa **2-** Área de implementación **3-** Estrategias para la implementación del Coaching**4-** Presupuesto para la implementación. Se realizó un análisis FODA para evaluar los factores interno y externo. Con la implementación efectiva de este proceso se espera mejorar la calidad del servicio al cliente interno en las áreas de negocios de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos.

INDICE

	Pag.
INTRODUCCIÓN	01
CAPITULO I	
ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL COACHING	
1.1 Antecedentes.....	04
1.2 Concepto de coaching.....	05
1.3 Características Básicas del Coaching.....	05
1.4 Elementos básicos del Coaching.....	06
1.5 Como Funciona el Coaching.....	07
1.6 Tipos de Coaching.....	08
1.6.1 Coaching Ejecutivo.....	08
1.6.2 Coaching Empresarial.....	09
1.6.3 Coaching Personal.....	10
1.7 Cuando dar Coaching.....	11
1.8 Por qué Coaching?.....	12
1.9 Quien es el Coach?.....	13
1.9.1 Elementos del Coach.....	13
1.10 Coaching Como Profesión Y Negocio.....	15
1.10.1 Coaching de Relaciones.....	15
1.10.2 Coaching para Ejecutivos.....	16
1.10.3 Coaching de Transición.....	17
1.10.4 Coaching de Negocios.....	19
1.10.5 Coaching de Liderazgo.....	20
1.11 Generalidades del Proceso de Coaching.....	20
1.12 Oportunidades del Coaching.....	24
CAPITULO II	
GENERALIDADES DE LA ASOCIACION POPULAR DE AHORROS Y PRÉSTAMOS	
2.1 Historia de la Empresa.....	28
2.2 Gobierno Corporativo.....	29
2.3 Descripción de la empresa.....	33
2.3.1 Misión.....	33
2.3.2 Visión.....	33
2.3.3 Valores.....	33
2.3.4 Junta de Directores y equipo de directivo.....	34
2.3.5 Ejecutivos principales.....	34
2.4 Productos que ofrece APAP.....	35
2.5 Situación Actual de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos.....	49

2.6 Diccionario de Competencias APAP	50
2.7 Retos Organizacionales	50
2.8 Los Perfiles de Competencias	51
2.9 Responsabilidad Social	52
2.10 Obras Sociales	55
2.11 Redes Sociales	56
2.12 Principales Competidores	56

CAPITULO III

PROPUESTA IMPLEMENTACION DEL COACHING ASOCIACION POPULAR DE AHORROS Y PRESTAMOS (2013)

3.1 Propuesta de Implementación del Coaching	57
3.1.1 Etapa I "Diagnostico Situacional de la Empresa".....	58
3.1.2 Etapa II "Áreas de Implementación".....	59
3.1.3 Etapa III "Estrategias para la implementación del Coaching".....	59
3.1.4 Etapa IV "Presupuesto para la implementación de la propuesta".....	63

CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	67

INTRODUCCION

Elcoaching ha sido creado por la necesidad cada vez más demandada por los líderes organizacionales y los demás miembros de la organización, rompiendo un paradigma que facilita el cambio personal, y que se centra especialmente en el desarrollo de los empleados.

El objetivo general es Implementar el Coaching en la Entidad Financiera, Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (2013), los objetivos específicos que se persiguen con este estudio son: Proveer las herramientas y técnicas necesarias para desarrollar nuevas competencias y actitudes en los trabajadores, Contribuir al mejor funcionamiento de los servicios en las entidades financieras, Desarrollar la creatividad, liderazgo y organización de los individuos, haciéndolos descubrir el potencial que hay dentro de ellos, Determinar como el Coaching podría mejorar la calidad en el área de servicio al cliente interno.

La Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP) es una institución financiera privada, de carácter mutualista, creada mediante la Ley No. 5897, del 14 de mayo de 1962, siendo la primera institución financiera de esta naturaleza en el país. APAP cuenta con 917 empleados y gracias a encuestas realizadas internamente se ha determinado la falta de Coaching que existe en la organización. Debido a esta debilidad de la empresa la calidad en el servicio se ha visto afectada no permitiendo realizar oportunamente y de manera eficiente las exigencias y servicios requerido por los clientes. Estos problemas impiden a los empleados simplificar el trabajo diario, ser más efectivos en sus gestiones, disponer de tiempo para nuevas iniciativas del área, afecta la calidad del servicio y la productividad.

La hipótesis de este estudio es que el coaching podrá mejorar la calidad del servicio al cliente interno en las áreas de negocios de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos. Posee una variable dependiente: Servicio al Cliente, con dos indicadores que son: satisfacer y retener al cliente. Variable independiente:

Calidad, cuyos indicadores son: seguimiento, evaluación y comparación.

La metodología a seguir en este estudio es la investigación descriptiva, ya que a partir de este estudio definiremos las variables que afectan la calidad en el servicio al cliente interno de la empresa. También será explicativa, puesto que se va a determinar por qué es necesario implementar el coaching en la organización.

Se utilizará el método de la observación, como una forma de evaluar la reacción y percepción de los clientes, así como la calidad de los servicios que se ofrecen a los mismos y el análisis, ya que a través de este podemos identificar las características del tema de investigación aplicado a la realidad.

En esta investigación se utilizarán fuentes primarias y secundarias. En las Primarias: Encuestas a directivos y gerentes y Secundarias: Libros de textos, folletos de seminarios, internet y el intranet de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos.

Esta investigación consta de tres capítulos los cuales se detallarán a continuación: En el primer capítulo se presentan los antecedentes y aspectos fundamentales del Coaching; su importancia, los tipos, las características y su función principal. En el segundo capítulo se presenta una breve reseña histórica y descripción de la institución, su posicionamiento en el mercado, sus principales competidores y su responsabilidad social. En el capítulo final se presenta la metodología para la propuesta de la implementación del Coaching, la cual cuenta con cuatro etapas: **1-** Diagnóstico situacional de la empresa **2-** Área de implementación **3-** Estrategias para la implementación del Coaching **4-** Presupuesto para la implementación. Se realizó un análisis FODA para evaluar los factores internos y externos.

Los directivos de hoy pueden crear en su organización una ventaja competitiva y un valor añadido, tienen que ser conscientes de los cambios, y se han de adaptar lo mejor posible modificando su forma de funcionar, para mejorar su efectividad, productividad y competitividad.

Se han dado cuenta de que para lograrlo su mejor recurso es el capital humano, es decir, sus trabajadores. Por ende, han hecho uso de recursos externos, es decir, de técnicas y herramientas que permiten a la empresa, una continua adaptación a los nuevos retos y necesidades de la sociedad esencialmente dinámica en la que nos encontramos.

Los directivos demandan sobre todo una herramienta o metodología llamada coaching, al suponer un acompañamiento en su desarrollo de forma continua. El coaching representa un cambio fundamental en la manera de pensar. Se ha revelado como la herramienta adecuada demandada por los directivos para abordar situaciones de incertidumbre, miedo, falta de compromiso, riesgo, estrés, etc.

CAPITULO I

Aspectos Fundamentales Del Coaching

1.1 Antecedentes del Coaching⁽¹⁾

Uno de los métodos usados por el coaching apareció hace miles de años en la antigua Grecia y su creador fue, nada más ni nada menos que, Sócrates. El filósofo promovía el empleo del diálogo como forma de llegar al conocimiento y de esta forma ayudaba a sus discípulos a alcanzar la verdad. Se sentaba a conversar con ellos y, a punta de hacerles preguntas, al final lograba que sacaran a relucir los conocimientos que tenían dentro. De forma muy romántica, lo bautizó Mayéutica, que en griego significa partera, para simbolizar que él también ayudaba a dar a luz. En su caso no a un niño, sino a la verdad que hasta ese momento había permanecido oculta.

Ya en tiempos modernos, lo que se conoce como Coaching hizo su entrada a mediados de los años 70, cuando Timothy Gallwey se dió cuenta de que el peor enemigo de un deportista era su propia mente y desarrolló una serie de libros para ayudarlo a superar bloqueos y obtener un mayor rendimiento. Desde un comienzo el método mostró resultados sorprendentes y se empezaron a montar escuelas deportivas bajo la licencia de su obra, llamada InnerGame. Dos de ellas en Europa a cargo de Sir John Whitmore, quien después de un tiempo logró adaptar exitosamente el procedimiento al medio empresarial inglés y dió origen a lo que hoy se conoce como Coaching empresarial. De ahí, solo fue un pequeño paso para que bajara hasta la esfera personal y estuviera a nuestra disposición. El encargado de esta labor fue Thomas J. Leonard, a quien se le reconoce mundialmente como el padre del Coaching Moderno. (1)

(1) <http://coachenlinea.wordpress.com/2007/10/30/preguntas-frecuentes-acerca-del-coaching/>

1.2 Concepto de coaching⁽²⁾

“El Coaching es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación”

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo. (2)

1.3 Características Básicas DelCoaching⁽³⁾

Esencialmente, existen 5 características básicas:

- 1- **La visión es concreta, basada en hechos.** Se focaliza en comportamientos que pueden ser mejorados y en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. Este solamente puede ser mejorado cuando puede ser descrito de forma precisa y cuando ambas partes entienden exactamente lo mismo.
- 2- **Existe interactividad. Quien más habla debería ser el coachee.** En las conversaciones de coaching se intercambian información, se hacen preguntas y se dan respuestas, se intercambian ideas.

(2) Amendola, L.M, **Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos**, (2006). Ed. Univ. Politéc. Valencia, Pág. 178

- 3- **Existe interactividad. Quien más habla debería ser el coachee.** En las conversaciones de coaching se intercambian información, se hacen preguntas y se dan respuestas, se intercambian ideas.
- 4- **La responsabilidad es conjunta, no únicamente del Coach.** Tanto coach como coachee detentan una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Ambos comparten la responsabilidad de conseguir que la conversación resulte de la máxima utilidad posible.
- 5- **La forma es específica. Existe una estructura.** La forma está determinada por dos factores primordiales: una meta de la conversación claramente definida y un flujo de la conversación con una primera fase en la cual se amplía la información. Posteriormente, esta se focaliza en aspectos específicos en la medida en que los participantes consiguen alcanzar el objetivo pactado al inicio de la conversación.
- 6- **El respeto es algo permanente. Lo más importante es el coachee.** El líder comunica, en todo momento, su respeto por la persona que recibe el coaching.

1.4 Elementos básicos del Coaching⁽⁴⁾

Valores

El coaching posee como base fundamental los valores que previamente han sido discutidos. De no ser así se convierte simplemente en poco menos en una exhibición de trucos.

Resultados

El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea de una persona o de un equipo.

Disciplina

El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de conseguir la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y gestionar adecuadamente una conversación de coaching.

Formación previa

Para emprender conversación de coaching reales, se requiere entrenamiento. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y de conceptos, ya que esto no garantiza que se lleven a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

1.5 Cómo funciona el Coaching⁽⁵⁾

El coaching funciona a través de una conversación en la cual aparecen compromisos mutuos.

- Por parte del coachee: obtener un resultado superior, honestidad con lo que ocurre y disposición hacia el logro.
- Por parte del Coach: el resultado que obtendrá su coachee será más elevado que el que lograría el coachee por sí mismo. En ocasiones, los coach, trabajan también con los estados de ánimo (las denominadas cuestiones de actitud).

(4) Roman, J.D y Fernández, M. (2008), **Liderazgo y Coaching**, Libros en la Red. Pág. 18. (5)Pág. 19

1.6 Tipos de coaching⁽⁶⁾

Existen varias clasificaciones en cuanto a los diferentes tipos de Coaching, en dependencia del punto de vista desde el cual se clasifiquen: por escuelas, aplicación e influencia. Creo importante recalcar que pese a las distintas clasificaciones, en realidad se trata de las mismas habilidades, aplicadas en distintos ámbitos.

1.6.1 Coaching Ejecutivo

El Coaching Ejecutivo se enfoca a optimizar el rendimiento del ejecutivo en sus distintas fases de liderazgo. Es un proceso enmarcado en el ámbito laboral, estructurado y con indicadores del ambiente laboral que combina las expectativas del ejecutivo con las de la empresa.

Los tipos de Coaching Ejecutivo con los que se suele intervenir en el mundo empresarial son:

Coaching Ejecutivo Personalizado: se centra en las situaciones propicias para desarrollar el potencial de un individuo en la empresa. Los motivos más usuales de intervención se relacionan con la actitud y las competencias (toma de decisiones, conflictos, estrés, desarrollo de competencias organizacionales, cambios de cultura organizacional, planes de acogida, y apoyo a promociones).

(6) **Coaching personal y para emprendedores**, artículo, 2012.

<http://end2endcoaching.es/coaching-tipos-de-coaching-segun-su-aplicacion/>

Coaching Ejecutivo de equipo o grupal: su objetivo es conseguir un equipo unido entorno a la misión y valores organizacionales. Se pretende mejorar el rendimiento de equipo, dinamizar el grupo y ayudar en los cambios empresariales. Los motivos más usuales de intervención son procesos de fusión y adquisición, resolución de conflictos, alineamiento y mejora del rendimiento y potenciación de las sinergias en el trabajo colectivo.

Coaching para Líderes: se utiliza para que los directivos desarrollen sus competencias de cara a asumir un liderazgo efectivo en su empresa. Con este tipo de Coaching se pretende que los directivos sepan aprovechar, desarrollar y ampliar el potencial de sus subordinados y mejorar su rendimiento.

1.6.2 Coaching Empresarial

El Coaching Empresarial hace referencia a aquellas organizaciones que quieren ser mejores, desarrollarse y crecer organizacionalmente a partir de sus valores y de la misión empresarial.

Este tipo de Coaching, a diferencia de otros ámbitos profesionales de ayuda, pretende:

- Desarrollar eficazmente la organización
- Generar una cultura de excelencia empresarial
- Compatibilizar las exigencias empresariales con la calidad de vida
- En el Coaching Empresarial, aunque la referencia es la persona y se trabaja a través de ella, los objetivos son distintos. El Coach, como elemento clave, tiene las siguientes funciones:
- Detectar el potencial de los individuos en el lugar de trabajo

(6) Coaching personal y para emprendedores, artículo, 2012.

- Generar liderazgo
- Integrar a los miembros de un equipo
- Gestionar el trabajo en equipo
- Motivar
- Innovar

La utilidad del Coaching Empresarial está definida por los siguientes logros:

- Más claridad de objetivos
- Mejor comunicación interna
- Más entusiasmo en el trabajo
- Más confianza en las propias capacidades
- Más confianza en las habilidades del equipo
- Más interés en el uso de herramientas y sistemas adecuados

1.6.3 Coaching Personal

El Coaching Personal es también conocido como Coaching Individual, Vital o Personalizado, y se centra en el desarrollo de habilidades que facilitan a la persona una relación sana y fructífera consigo misma, partiendo de sus recursos y proyectándolos hacia un plan de acción que le permita ajustarse mejor a su entorno.

Los ámbitos de actuación relacionados con el Coaching Personal son:

- Mejora de la eficacia personal
- La imagen personal
- La gestión de situaciones
- Los problemas de relación
- La comunicación con los demás
- La gestión del estrés
- La estimulación de la creatividad
- La gestión del tiempo

En general, el Coaching Personal puede subdividirse a su vez en dos categorías principales según su finalidad:

Coaching de resolución: acompaña a la persona en el proceso de superación de sus límites personales. Se utiliza cuando una persona está atravesando una dificultad en uno de los ámbitos en que se desenvuelve. Hasta alcanzar el objetivo de resolución del problema, tienen lugar tres fases en el proceso: diagnóstico, ampliación de la autoconciencia y acción.

Coaching de desarrollo: ayuda a la persona a descubrir en sí misma lo que necesita para alcanzar sus objetivos idiosincrásicos. Se utiliza ante una situación externa y, por tanto, no hace tanto hincapié en el individuo. Parte de la situación problemática para alcanzar la solución individual. Las fases asociadas son: análisis de la situación, identificación de los retos, identificación de los puntos a favor, identificación de los puntos en contra.(6)

1.7 Cuando dar Coaching⁽⁷⁾

El Coaching se puede aplicar cuando:

- Existe un feedback pobre o deficiente sobre el progreso de los choachees, acompañado de un bajo rendimiento laboral.
 - Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
 - Cuando el colaborador necesita mejora alguna destreza dentro de su trabajo.
- El coaching efectivo es aquel que se caracteriza por el positivismo y la confianza.

(6) (Coaching personal y para emprendedores, artículo, 2012

<http://end2endcoaching.es/coaching-tipos-de-coaching-segun-su-aplicacion/>

(7) Roman, J.D y Fernández, M. (2008), **Liderazgo y Coaching**, Libros en la Red. Pág. 19

1.8 Por qué Coaching?⁽⁸⁾

- Por la sensación de algunos directivos de estar desbordados por los nuevos retos que han de asumir las organizaciones.
- Por el poco tiempo que tienen para ellos mismos debido, fundamentalmente, a la necesidad continua de tener que reducir costes, de aumentar la productividad y de mejorar el servicio al cliente interno.
- Por la presión con la que tiene que vivir el día a día y que se retroalimenta a sí misma.
- Por el aislamiento que experimentan al no compartir sus problemáticas con los colaboradores, primero, porque una de sus tareas principales es protegerlos del miedo, transmitir seguridad y motivarlos, y segundo, porque nos cuesta mucho reconocer que existen cosas, retos y responsabilidades que nos sobrepasan.
- Porque en las habilidades blandas y sociales, muchas veces no suelen ser tan competentes como en las duras.
- Por la necesidad que tiene toda organización de aumentar la productividad continuamente

(8) Roman, J.D y Fernández, M. (2008), **Liderazgo y Coaching**, Libros en la Red. Pág. 25

1.9 Quien es el Coach? ⁽⁹⁾

El coach no es más que una figura que se preocupa de planificar el crecimiento personal y profesional de las personas. Desde este punto de vista, el coach es, sin duda, un líder.

Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente, que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso orienta a las personas en el caminar hacia una visión, convirtiéndola en realidad. Para acompañar a las persona en ese camino, precisa de una serie de elementos, que a continuación detallamos.

1.9.1 Elementos del Coach

Comunicación: Un coach se asegura de la caridad en su comunicación.

Apoyo: Significa apoyar al equipo o a las persona, aportando la ayuda que este necesita, bien sea con información, con materiales, con consejos o, simplemente, aportando comprensión.

Confianza: El líder permite que las personas de su equipo sepan que cree en ellas y en lo que estas hacen. Señala los éxitos ocurridos, revisa con los colaboradores las causas de los éxitos y proporciona reconocimiento.

Visión compartida: Significa compartir una visión de las metas comunes, para asegurarse de ello, el coach previamente ha de emplear el tiempo preciso para explicar en detalles sus metas.

(9) Roman, J.D y Fernández, M. (2008), **Liderazgo y Coaching**, Libros en la Red. Pág. 20/21

Empatía: Supone comprender el punto de vista de los coachees. Realizar preguntas que revelan la realidad de los miembros del equipo para involucrarse con las personas. El líder no debe asumir que sabe lo que estas piensas y sienten, deben preguntárselo.

Recompensa o castigo: Es permitir que los miembros del equipo sepan con certeza que los errores no van a ser castigados, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

Paciencia: El tiempo y la paciencia resultan clave para evitar que el coach simplemente reaccione,

Discreción: Los mejores coachs son aquellos que logran mantener la confidencialidad, que conforma, que conforman la base de la confianza y, por ende, de su credibilidad como líder.

Respeto: Es la actitud percibida en el directivo hacia las personas. Un directivo puede mostrar respeto a los miembros de su equipo, pero si esta actitud está en contradicción con su escasa disposición a involucrarse, su poca habilidad para ser paciente, su deficiencia en compartir metas, etc., entonces, todo ello hace que transmita poco respeto.

1.10 Coaching Como Profesión Y Negocio (10)

Cuando te conviertes en un life coach, coach personal y de vida, vas a contar con todo lo que se necesita para ayudar a que tus clientes obtengan resultados en todas y cada una de las áreas de sus vidas.

Ahora bien muchos coaches gracias a su pasión por ciertas áreas específicas deciden dedicarse a ciertas especialidades, ya sea porque es un tema que les llama la atención, o porque tienen experiencia en él, o porque se han dado cuenta que hay un gran vacío en ésta área donde la gente necesita y busca ayuda puntual.

De tal manera que en su carrera como Coach puedes explorar estas oportunidades:

10.1 Coaching de Relaciones (10)

Este tipo de Coaching busca que las personas puedan crear, mantener y crecer relaciones saludables, empoderantes, llenas de satisfacción y realización.

Para crear este tipo de relaciones se necesita que la persona trabaje primero en ella misma convirtiéndose en quien necesita ser para crear y estar en una relación “ideal”.

Muchas personas tienden a culpar al otro por las “fallas” de la relación, cuando en realidad todo empieza por nosotros.

Los coaches de relaciones brindan efectividad para aquellas parejas que:

- Enfrentan algún tipo de crisis
- Quieren agotar todas las instancias antes de tomar decisiones definitivas
- Buscan “reavivar” la pasión de la relación
- Anhelan una relación más gratificante y emocionante
- Quieren reconectar con su pareja

Así mismo, en el Coaching de relaciones también te puedes especializar en ser un coach “matchmaker” o “casamentero” que ayuda a las personas solteras, separadas/divorciadas o viudas, a encontrar a su pareja “ideal”. Esto lo logran ayudándolos a crear la autoconfianza, seguridad, apertura y actitud necesarias para “enfrentar” el mundo de las citas, creando las bases necesarias para una relación de largo plazo.

Como seres humanos siempre buscamos el complemento en las relaciones, razón por la cual este tema siempre está y estará en auge y es un pilar para tener una vida plena y feliz. (10)

1.10.2 Coaching para Ejecutivos (11)

Cada día más compañías de diferentes industrias y de diferentes tamaños usan el Coaching como una herramienta determinante en el éxito de su personal. Compañías como Google e IBM han sido empresas abanderadas en contratar estos servicios para ayudar a sus ejecutivos a lograr altos niveles de desempeño y rendimiento.

(10) Vega, K. (2011), *COACHING: Un Mundo Lleno de Oportunidades*, International Coaching. Pág. 11

(11) Vega, K. (2011), *COACHING: Un Mundo Lleno de Oportunidades*, International Coaching. Pág. 12

La interacción uno a uno con una persona objetiva provee enfoque, dirección y un apoyo que no se puede lograr internamente, así como el nivel de confianza y apertura que muchas veces los ejecutivos necesitan para lograr sus objetivos.

El Coach para ejecutivos entiende que el ejecutivo no es una máquina que pueda separar su vida y estado personal de su rol dentro de una compañía o por lo menos no de manera constante y permanente, de tal forma lo que busca es como potencializar su rendimiento de una manera integral.

Cabe aclarar que el coaching no sólo es usado para ayudar a trabajadores que presentan “problemas” en su desempeño, sino también es usado en gran medida para apoyar la gestión de trabajadores “estrella” y proveer un acompañamiento efectivo y proactivo para los líderes de las organizaciones.

El Coaching se ha convertido en una forma de retroalimentación productiva que además les brinda la oportunidad a los ejecutivos para desarrollar su potencial partiendo desde lo personal y reflejándose en sus metas profesionales y corporativas.

1.10.3 Coaching de Transición (12)

Todos los seres humanos enfrentamos momentos de cambio en nuestras vidas, ya sea en nuestro trabajo o profesión, en nuestras relaciones, en nuestra vida personal. (11)

(11) Vega, K. (2011), *COACHING: Un Mundo Lleno de Oportunidades*, International Coaching. Pág. 12

(12) Vega, K. (2011), **COACHING: Un Mundo Lleno de Oportunidades**, International Coaching. Pág. 13

De tal manera en este tipo de Coaching, el coach se especializa en ayudar a las personas a manejar estos momentos de cambio, logrando que en lugar de “sufrir” los efectos negativos, logren sacar el mejor provecho, aprendizaje y crecimiento de estas situaciones.

El objetivo principal se convierte el crecimiento y el progreso para pasar de una etapa y situación a la otra. En muchos casos se trabaja en aceptar las nuevas condiciones, en modificar patrones de pensamiento para afrontar el cambio, así como lograr la motivación necesaria para trascender y tomar la acción necesaria para afrontar y superar los nuevos retos.

El conocimiento que tenemos como coaches sobre el comportamiento humano y cómo y por qué actuamos o nos “paralizamos” nos permite ayudar y facilitar estos momentos de transición de manera efectiva. Este trabajo abarca la aceptación y el desarrollo de niveles más altos y sólidos de autoestima, auto confianza, claridad y dirección, conexión con una visión empoderante y un propósito efectivo.

En la actualidad lo único que no cambia es el hecho de que todos tenemos que enfrentar cambios, paradójicamente en el mundo actual lo único constante es el cambio. (12)

1.10.4 Coaching de Negocios (13)

Un coach de negocios se especializa en ayudar a los dueños de empresas a lograr las metas en sus empresas y hacerlo de una manera tal que no tengan que sacrificar su vida personal trabajando todo el día todos los días, sino que por el contrario que en lugar de ser dueños de un “empleo” lleno de estrés y ansiedad puedan disfrutar de un gran estilo y calidad de vida que es normalmente lo que los ha inspirado para crear su propio negocio.

Un gran componente de estos resultados es el poder trabajar en aquellos aspectos personales que les permitan contar con:

- Crear una visión clara y concisa y ganar claridad sobre la dirección del negocio basada en sus valores y expectativas personales que les permitan afrontar los retos propios de un negocio.
- Herramientas efectivas para el manejo de su personal
- Técnicas para eliminar patrones emocionales que influyen de manera negativa el desempeño del negocio
- Instrumentos para cambiar el auto sabotaje causado por la falta de seguridad personal y autoconfianza.
- Métodos para saber manejar el éxito.
- Habilidades para crear y mantener relaciones interpersonales sólidas y productivas.

1.10.5 Coaching de Liderazgo (14)

Ser un líder requiere una mentalidad positiva y proactiva, el arte de inspirar a otros requiere que el líder sepa cómo manejarse a sí mismo, y muchas veces esa posición de liderazgo lo “obliga” a mantener una posición de ejemplo y fortaleza que para que sea sostenible requiere que pueda contar con el apoyo de alguien en el cual pueda confiar y que sea su soporte para desarrollar sus habilidades

Los líderes reconocen la necesidad de mantener una disciplina de mejoramiento continuo que les permita mantener sus niveles de desempeño siendo inspiración para otros.

1.11 Generalidades del Proceso de Coaching(15)

El principio básico del Coaching es que el Coach no es el gurú que tiene las respuestas, nosotros como coaches no le decimos al cliente lo que debe o no debe hacer.

El verdadero cambio, aquel que es duradero y sostenible, sólo ocurre cuando somos nosotros mismos quienes encontramos en nuestro interior las respuestas y el camino hacia los resultados que buscamos, hacia nuestra grandeza.

Una de las grandes características del coaching es que nosotros no creemos en “solucionarle” los problemas a nuestros clientes sino en ayudarlos a que se conviertan en las personas que necesitan ser para manejar los problemas actuales y los retos futuros.

“No podemos desear tener una vida libre de problemas...eso es una utopía... lo que si podemos hacer es ser cada vez mejores para saber cómo afrontar cualquier tipo de situación”

A grandes rasgos podríamos señalar los pasos involucrados en un proceso de Coaching de la siguiente manera:

Grafico 1



. Fuente: Vega, K. (2011), *Introducción al Coaching*, International CoachingGroup

Empezamos definiendo cual es el resultado que estamos buscando, para asegurar el éxito hay que empezar con el fin en mente. En este punto te darás cuenta que en algunas ocasiones gran parte del proceso con el cliente es llegar al punto en que pueda articular lo que quiere lograr. Te puedes encontrar con respuestas como:

“No sé exactamente qué es lo que quiero”

“No he podido descifrar que es lo que quiero en mi vida”

“Es más si supiera que es lo que realmente quiero todo sería tan sencillo”

“Yo no sé lo que quiero pero tengo muy claro que es lo que NO quiero”

Esta última es muy común y hasta que no podamos determinar qué es lo que SI queremos vamos a seguir creando aquello que supuestamente NO buscamos.

Una vez hemos definido el resultado, pasamos a determinar la situación actual. Para hacer esto usamos preguntas específicas diseñadas para ganar una perspectiva recursiva sobre el punto de partida en donde se encuentra el cliente.

Esto no sólo nos va permitir saber cuáles son los pasos necesarios hacia lo que queremos lograr sino que también nos dará un marco de referencia para poder determinar si estamos avanzando en la dirección que queremos. En este punto estableces con tu cliente, cómo esta persona ve su realidad y como se ve a sí misma, que tan “saludable” es su mapa de la realidad.

En esta exploración y en el paso 3 podrás definir:

- Porque tu cliente piensa y actúa en la manera en que lo hace.
- Cuáles son las creencias y concepciones que tiene y que se interponen en su camino.
- Cuáles son sus verdaderas opciones para llegar donde quiere

Es en este momento donde, con las herramientas de coaching que aprenderás, puedes ayudarle a esta persona a convertirse en la persona que necesita ser para alcanzar sus metas.

Parte del cambio incluye:

- Eliminación de creencias limitantes.
- Cambios de patrones de comportamientos negativos.
- Crear una perspectiva “objetiva” y constructiva de la vida.
- Instalación de recursos personales necesarios para tomar acción.

Una vez el camino este “limpio” podrás establecer un plan de acción con el cliente de tal forma que el cambio no sólo se fortalece sino que empieza a producir resultados palpables en su vida y en la vida de las personas que le rodean.

Cuando el cliente empieza a tomar acción después de las sesiones de coaching, podrá contar con el apoyo para evaluar la retroalimentación que está obteniendo y ajustar lo que se necesite para seguir encaminado a lograr sus sueños. La labor además de facilitadores del cambio se convierte en una “sociedad” donde apoyamos, motivamos y respaldamos a los clientes para que creen resultados.

Tener alguien que realmente conspira por nuestro éxito y con quien tenemos un sentimiento de responsabilidad y respeto marca la diferencia en lo que podemos lograr en nuestra vida.

1.12 Oportunidades en el Coaching⁽¹⁶⁾

Hoy en día cada vez más y más personas buscan y contratan coaches por diferentes razones. En algunos casos es porque están buscando la forma de mejorar su “juego”, sus resultados en sus negocios y/o en sus vidas. En otros casos lo hacen porque se encuentran en un momento de “crisis” y están buscando como ganar claridad, dirección y motivación.

En la actualidad la gente vive bajo estrés permanente, donde las condiciones económicas cambian radical y rápidamente, donde existen tantas incertidumbres en especial en lo relacionado con trabajo e ingresos, donde las relaciones interpersonales cada vez son más complejas y restantes, donde el ambiente político es tan cambiante, donde las condiciones de salud se han convertido en un reto diario, todo esto lleva a que la gran mayoría de las personas no sólo necesiten sino que busquen ayuda para superar dificultades y poder tener una vida de satisfacción y tranquilidad.

Es ahí donde los coaches hacen la diferencia, y cada vez escucharás más y más del Coaching gracias a la efectividad ayudando a las personas a superar estas circunstancias y alcanzar sus objetivos.

En momentos de crisis la gran mayoría de las personas buscan como superarlas e invierten en soluciones que los beneficien a ellos y a sus seres queridos. Así mismo las personas que se encuentran en niveles altos de logro también saben y son conscientes de la importancia de contar con el apoyo necesario para seguir creciendo y mejorando cada día.

(16) Vega, K. (2011), *Oportunidades en el Coaching*, International CoachingGroup. Pág. 7

El coach sabrá como facilitar y dirigir esos procesos para sus clientes, sabrá cómo hacerlo mover de donde están hasta donde quieren estar, no porque realice el trabajo por ellos sino porque tendrá las herramientas específicas para inspirarlos a que lo hagan. El objetivo con el Coaching puede involucrar estos 3 aspectos:

- 1- Desarrollo Personal.
- 2- El Coaching como herramienta dentro de tu carrera, ocupación o profesión.
- 3- El Coaching como tu profesión y negocio.

1. Coaching como Herramienta de Crecimiento Personal

Por su naturaleza misma el Coaching se centra en el desarrollo y crecimiento del ser humano y al empezar a aprender las herramientas y habilidades de un coach te darás cuenta como éstas se empiezan a convertir en parte de quien eres, cada aprendizaje queda grabado no sólo de manera intelectual sino también en cómo empezamos a ver la vida, cómo manejamos nuestros patrones emocionales y de pensamiento, cada experiencia dentro del Coaching y con los clientes empiezan a enriquecer en la vida personal.

Muchos Coaches experimentan grandes cambios en sus propias vidas gracias al entendimiento que logran sobre ellos mismos, sobre cómo viven, sobre cómo piensan y actúan. Adicionalmente porque empiezan a aplicar lo que aprenden en su entrenamiento sumado a lo que ganan al enriquecerse de las experiencias con sus clientes.

Coach Interno:

- Te ayudará a manejar tus emociones sacando el mejor provecho de ellas en lugar de ser una víctima de las mismas.
- Te guiará para que uses tu pasión por el crecimiento personal alcanzando tus metas.
- Te impulsará para definir metas restantes e inspiradoras para tu vida que serán posibles porque están alineadas con tus valores.
- Explora opciones contigo, ve posibilidades y oportunidades en lugar de focalizarse sólo en límites y obstáculos.
- Espera lo mejor de ti porque sabe que puedes cumplir con esas expectativas y te ayudará a encontrar el cómo.
- Te ayuda a empezar a tomar acción paso a paso de la forma en que funciona para ti.
- Te mantiene con motivación y energía para que sigas adelante
- Celebra tus logros
- Te apoya para seguir y seguir de una manera inspirada que te llena de pasión

2. Coaching como Herramienta en tu carrera, profesión u ocupación.

“Liderazgo es el arte de lograr más de lo que la ciencia de la administración dice que es posible” Colin Powell

Contar con las herramientas y habilidades de un coach es el método ideal para liderar y trabajar con otros. El Coaching ayuda a crear relaciones empoderantes, nos da:

- Maestría en el arte de la comunicación
- Herramientas para liderar y empoderar a otros
- Patrones efectivos de pensamiento
- Instrumentos para inspirar a otros
- Entendimiento del comportamiento humano

Competencias para saber cómo usar la inteligencia emocional en el ambiente laboral. Los líderes son profesionales que saben cómo llevar a otros al máximo potencial en pro de objetivos y fines comunes.

3. Coaching como profesión y negocio.

Cuando te conviertes en un life coach, coach personal y de vida, vas a contar con todo lo que se necesita para ayudar a que tus clientes obtengan resultados en todas y cada una de las áreas de sus vidas. Ahora bien muchos coaches gracias a su pasión por ciertas áreas específicas deciden dedicarse a ciertas especialidades, ya sea porque es un tema que les llama la atención, o porque tienen experiencia en él, o porque se han dado cuenta que hay un gran vacío en ésta área donde la gente necesita y busca ayuda puntual.

CAPITULO II

Generalidades De La Asociación Popular De Ahorros Y Préstamos

2.1 Historia

La Asociación Popular de Ahorros y Préstamos es una institución financiera privada, de carácter mutualista, creada mediante la Ley No. 5897, del 14 de mayo de 1962, con el objetivo de promover la captación de ahorros para el financiamiento de la compra, construcción y/o mejoramiento de la vivienda familiar.

Las operaciones se iniciaron el 29 de julio de 1962 en la calle Isabel la Católica a esquina calle Mercedes, de la Zona colonial, siendo la primera institución financiera de esta naturaleza en el país, estableciendo un trato personalizado hacia los clientes, lo cual creó un nuevo estilo de banca criolla y abrió un canal de esperanza para las familias de clase media y media baja del país.

El 27 de noviembre de 1980 las oficinas principales fueron trasladadas a un moderno edificio en la avenida Máximo Gómez a esquina avenida 27 de Febrero, donde aún permanecen. La respuesta masiva de la comunidad a los planes, diseñados para hacer eficiente el servicio, sin deshumanizar las transacciones, así como la confianza y seguridad con que acogieron la gestión, dirigida a otorgar facilidades a los menos favorecidos, condujo a la institución a crear un mecanismo para recompensar esta aceptación.

Así nace, en 1968, el concurso Cero de Oro, con el cual premian a los clientes, multiplicando por diez el balance de la cuenta ganadora. Posteriormente, y en el marco de una campaña permanente de incentivo al hábito del ahorro, creamos el Cerito de Oro.

Dentro de las Campañas de Premiación al Ahorro se han desarrollado los concursos Primavera de Oro, El Doble de Navidad, El Oro Diario y El Oro Final incluyendo como premios, viajes, automóviles apartamentos y computadoras.

La Asociación cuenta con 36 sucursales y 11 Centros de Servicios, distribuidos en Santo Domingo, Haina, San Cristóbal, Santiago, San Francisco de Macorís y Bávaro, proyectándose hacia otros sectores y provincias que han requerido de esta modalidad de servicio para la familia dominicana.

2.2 Gobierno Corporativo

La entrada en vigencia de la Ley Monetaria y Financiera, en noviembre de 2002, impulsó en la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP) el inicio de un proceso de adecuación y reafirmación de las mejores prácticas internas de gestión, adoptadas a lo largo de su existencia como entidad financiera. Adecuación, en el sentido de llevar las reglas internas de la entidad al nivel requerido tanto por las normas externas e institucionales, como por las mejores prácticas internacionales, en especial, aquellas dictadas por organismos como el Banco Internacional de Pagos de Basilea (BIS), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), entre otras.

Reafirmación, en el sentido de valorar y reafirmar las prácticas que desde su fundación APAP ha desarrollado en el marco de su autorregulación y que han servido para mantener altos y seguros sistemas de gestión interna y, por tanto, de gobernabilidad.

La APAP ha sostenido una cultura permanente de gobernabilidad y buenas prácticas desde su Fundación, lo que la ha caracterizado como entidad líder del Sistema de Ahorros y Préstamos de la República Dominicana.

Esta visión ha conducido, en lo interno, a:

- Una autorregulación que, en muchos casos, ha ido más allá de las exigencias reglamentarias, asumiendo un conjunto de políticas y órganos de carácter voluntario.
- La aprobación unánime por la Junta de Directores de una “Declaración de Principios de APAP”, la cual tiene carácter vinculante para cada uno de sus miembros, la alta gerencia y todos los funcionarios y empleados que componen la entidad. En esta Declaración de Principios se establece:
- Una Junta de Directores que ejerza sus funciones de modo responsable y objetivo, con miembros profesionalmente capacitados y comprometidos a favor de la eficacia y la eficiencia de la Asociación.
- El reconocimiento y protección de los derechos de los asociados.
- Compromiso con el debido cumplimiento de las normas legales y reglamentarias que se les aplican.
- Transparencia.
- Reconocimiento y protección de los derechos a los usuarios de los servicios financieros.
- Compromiso con las buenas prácticas bancarias.

- Reconocimiento y aplicación de normas de conductas por todos y cada uno de los miembros de la Asociación.
- Reconocimiento de la importancia que posee la administración de los riesgos asumidos, así como la necesidad de contar con importantes niveles de auditoría tanto a nivel interno como externo.
- Adecuación al Reglamento sobre Gobierno Corporativo y las mejores prácticas Internacionales.
- Modificación de los Estatutos Sociales.
- Aprobación Reglamento Interno de la Junta de Directores.
- Aprobación del Código de Ética y Conducta.
- Adecuación de Comités de apoyos existentes y creación de nuevos Comités.
- Creación del Comité de Gobierno Corporativo y Cumplimiento.
- Adopción del Protocolo General de Comités y del Reglamento de Asamblea.
- Publicación del Informe Anual de Gobierno Corporativo.

El año 2008 representa en APAP un período de profundización de aquellas mejores prácticas que por décadas le han permitido establecerse como la principal entidad de intermediación financiera dentro del sistema de ahorros y préstamos en el país. En este sentido, para APAP el 2008 es un año de afianzamiento de la cultura del buen gobierno y de la fijación de patrones internos bajo los más altos estándares nacionales e internacionales.

A su vez, APAP es consciente de labor social y económica que la entidad realiza para toda la sociedad dominicana, por lo que reconoce que su principal función en este año es seguir canalizando el ahorro hacia la inversión y apoyando con ello el crecimiento económico y social del país.

Para la APAP constituye un reto finalizar el proceso de adecuación a las recientes normas sobre gobernabilidad corporativa dictadas por las autoridades monetarias y financieras. Estableceremos, además, la Oficina de Atención al Asociado de atención exclusiva al socio-ahorrista, otro de los pasos para segmentar el servicio y trabajar en aras de las mejores prácticas de gobernabilidad corporativa.

A partir de este año, la institución tiene como propósito difundir en el resto del mercado financiero la cultura del gobierno corporativo e iniciar las políticas socialmente responsables de otorgamiento de créditos, así como sostener los niveles de responsabilidad social que ha caracterizado a la Asociación.

Si el 2007 fue el año de la inauguración de una nueva etapa de la gobernabilidad de APAP, 2008 promete ser el año de la definitiva consolidación de un nuevo modelo de gobierno corporativo en el sistema financiero y el sector mutualista.

2.3 Descripción de la Empresa

La Asociación Popular es una entidad financiera que se dedica a satisfacer las necesidades financieras de las familias dominicanas.

2.3.1 Misión

Satisfacer todas las necesidades financieras de la familia Dominicana.

2.3.2 Visión

Ser la principal entidad financiera de la familia dominicana, admirada por su compromiso con la excelencia y su sentido de responsabilidad social.

2.3.3 Valores

- ❖ Ética e integridad
- ❖ Compromiso con el servicio
- ❖ Solidaridad
- ❖ Lealtad
- ❖ Trabajo en Equipo
- ❖ Sentido de urgencia

2.3.4 Junta de directores y equipo directivo

<i>Nombre</i>	<i>Posición en la Junta</i>
Dr. Hipólito Herrera	Presidente
Sr. Luis López F.	Vicepresidente
Sr. Lawrence Hazoury	Secretario
Sr. Pedro Esteva	Miembro
Sr. Bialines Espinosa	Miembro
Sra. Mónica Armenteros	Miembro
Sr. Manuel Eliseo Fernández	Miembro
Sr. Marcelino Fernández	Miembro
Sr. Gustavo Ariza P.	Miembro
Sr. David Fernández Whipple	Miembro

2.3.5 Ejecutivos Principales

Miembro	Posición
Gustavo Ariza P.	Vicepresidente Ejecutivo
José Frank Almeyda P.	Vicepresidente de Operaciones y Tecnología
Jesús Cornejo Bravo	Vicepresidente de Riesgos y Cumplimiento
Linda Valette A.	Vicepresidente de Negocios
Rut García	Vicepresidente de Administración y Finanzas
Adalgisa de Jesús	Vicepresidente de Auditoría Interna
Jinny Alba	Tesorera

2.4 Productos que Ofrece APAP

APAP ofrece una gran variedad de productos y servicios financieros a sus clientes con la finalidad de satisfacer sus necesidades, entre los cuales podemos mencionar:

Cuenta de Ahorro Regular

Es la cuenta tradicional con libreta de tu Asociación Familiar, fácil de adquirir, con la cual podrás hacer tus ahorros de forma segura y confiable. Esta cuenta se apertura desde \$500 pesos en adelante.

Beneficios:

- No genera cargos por manejo de las cuentas de ahorros.
- Permite la obtención de un préstamo automático de hasta un 95% del ahorro disponible y plazo hasta 72 meses, a una tasa de interés competitiva.
- Participa en atractivas promociones de ahorros durante todo el año.
- Permite retiros por cheques bancarios, girados a su favor o de terceros.
- Genera intereses mensualmente y acreditados a la cuenta de ahorro semestralmente. (Junio y Diciembre).
- Se permite apertura de cuenta tanto individual como entre dos personas.
- Acceso a los Canales Alternos las 24 horas del día, los 7 días de la semana en ap@penlínea y TeleAPAP donde puedes realizar consulta de balance y transferencias entre cuentas de APAP e interbancarias.

Cuenta Ahorro Vivienda

Es una cuenta de ahorro con libreta, a través de la cual podrás ahorrar el inicial de tu vivienda en varios y cómodos plazos. El adquirir un techo propio es el principal motivo para ahorrar.

Beneficios:

- No genera cargos por manejo de la cuenta.
- Permite la obtención de un préstamo automático de hasta un 95% del ahorro disponible y plazo hasta 72 meses, a una tasa de interés competitiva.
- Participa en atractivas promociones de ahorros durante todo el año.
- Permite retiros por cheques bancarios, girados a tu favor o de terceros.
- Genera intereses sobre el balance mínimo del mes y se acreditan a la cuenta mensual.
- Se permite apertura de cuenta tanto individual como entre dos personas.
- Acceso a los Canales Alternos las 24 horas del día, los 7 días de la semana enap@penlínea y TeleAPAP donde puedes realizar consulta de balance y transferencias entre cuentas de APAP e interbancarias.

Cuenta Balance Mínimo Flexible

Cuenta Balance Mínimo Flexible, es el tipo de cuenta que te paga intereses escalonados dependiendo del balance que tengas en la cuenta. Esta cuenta se apertura desde \$5,000 pesos en adelante. Mientras más ahorras, más altos serán los intereses pagados.

Beneficios:

- No genera cargos por manejo de cuenta.
- Permite la obtención de un préstamo automático de hasta un 95% del ahorro disponible y plazo hasta 72 meses, a una tasa de interés competitiva.
- Participa en las atractivas promociones de ahorros durante todo el año.
- Permite retiros por cheques bancarios, girados a tu favor o de terceros.
- Genera intereses diarios y acreditados a la cuenta de ahorro mensual.
- Se permite apertura de cuenta tanto individual como entre dos personas.
- Acceso a los Canales Alternos las 24 horas del día, los 7 días de la semana en ap@penlínea y TeleAPAP donde puedes realizar consulta de balance y transferencias entre cuentas de APAP e interbancarias.

CuentamátikaRegular

Es una tarjeta de Débito con la cual se puede comprar de forma rápida y segura en múltiples establecimientos comerciales, realizar retiros de efectivo en cajeros automáticos, acumular Ceritos por cada consumo que realices y participar en todas las promociones de ahorros.

Beneficios:

- Emisión Gratis.
- Genera Intereses sobre el balance mínimo del mes: Intereses que son acreditados automáticamente a tu cuenta de forma mensual.

- Reembolso de sus Compras: Con el Programa de Lealtad Ceritos, por las compras que realices, vas acumulando Ceritos que luego pueden ser usados como efectivo.
- Acceso: Puedes utilizar tu Tarjeta para efectuar tus compras y realizar retiros en todos los cajeros automáticos afiliados a Visa - ATH - Plus alrededor del mundo.
- Amplia Red de Oficinas: Donde puedes acceder para obtener cualquiera de los productos o servicios.
- Acceso a informaciones y facilidades de pago de tu préstamo por los Canales Alternos:
- ap@penlínea: La página electrónica a través de la cual puedes obtener información de todos los productos, consultar balances, realizar pagos a tus Tarjetas de Crédito, transferencias entre Cuentas y todas las ventajas que ofrece la rápida y cómoda Red ACH.
- Servicio TeleAPAP: Servicio telefónico las 24 horas del día, los 7 días de la semana, a través del número 809-687-2727 y 1-809-200 2737 desde el interior sin cargos.

Chiquimátika

Esta cuenta de ahorro contribuye a crear un hábito de ahorro en los niños, se apertura con \$500 pesos en adelante. Exclusiva para niños menores de 14 años, representados por uno de sus padres o tutor legal.

Beneficios:

- No genera cargos por manejo de cuenta.
- Genera intereses mensualmente y acreditados a la cuenta de ahorro semestralmente (junio y diciembre).
- Participa en concursos especiales para los niños y promociones en general de ahorro.
- El representante del menor puede realizar retiros por cheques bancarios girados a favor del cliente y de terceros.
- Amplia red de sucursales a nivel nacional.
- Acceso a tu cuenta de ahorro por los Canales Alternos
- ap@penlínea donde puedes realizar consulta de balance y transferencias entre cuentas además de transacciones interbancarias ACH.
- TeleAPAP a través del cual puedes realizar consultas balances, pagos y transferencias entre tus cuentas y entre cuentas de otros clientes de APAP así como solicitud de Productos y Servicios entre otras opciones más, las 24 horas todos los días.

CuentamátikaJuvenil

Una Tarjeta de Débito para jóvenes de vida activa que requieren manejar sus ahorros de manera práctica e independiente. Con la Tarjeta de Débito Juvenil puedes comprar en múltiples establecimientos comerciales, realizar retiros de efectivo en cajeros automáticos, acumular Ceritos por cada consumo que realices y participar en todas las promociones de ahorros.

Beneficios:

Con la Tarjeta de Débito Cuentamátika Juvenil APAP, puedes realizar compras en miles de establecimientos comerciales con débito directo a la misma, sólo marcando tu código secreto. Además te brindan innumerables ventajas y servicios, entre las que se pueden destacar:

- Emisión Gratis.
- Genera Intereses sobre el balance mínimo del mes: Intereses que son acreditados automáticamente a tu cuenta de forma mensual.
- Reembolso de tus Compras: Con el Programa de Lealtad Ceritos, por las compras que realices, vas acumulando Ceritos que luego pueden ser usados como efectivo.
- Acceso: Puedes utilizar tu Tarjeta para efectuar tus compras y realizar retiros en todos los cajeros automáticos alrededor del mundo.
- ap@penlínea: Es la página electrónica a través de la cual puedes obtener información de todos los productos, consultar balances, realizar pagos a tus Tarjetas de Crédito, transferencias entre Cuentas y todas las ventajas que ofrece la rápida y cómoda Red ACH.
- Amplia Red de Oficinas: Donde puedes acceder para obtener cualquiera de los productos o servicios.
- Servicio TeleAPAP: Servicio Telefónico las 24 horas del día, los 7 días de la semana, a través del número 809-687-2727 y 1-809-200 2737 desde el interior sin cargos.

Certificado Financiero

Es un instrumento monetario de depósito con monto y plazo fijo, renovable, que ofrece un mayor rendimiento. Así podrás tener un mayor retorno en tus intereses a través de tus ahorros y con la seguridad que te brinda tu Asociación Popular de Ahorros y Préstamos.

Beneficios:

- Genera interés mensual depositado a la cuenta de ahorro o a reinversión, dependerán del monto y plazo de la inversión.
- Permite la obtención de un préstamo automático de hasta un 95% de la inversión y plazo hasta 72 meses, a una tasa de interés competitiva.
- Es transferible a solicitud del cliente.
- Renovación automática al vencimiento, con ajuste de tasa y plazo según las condiciones del mercado.
- Disponibilidad del capital y los intereses a requerimiento del cliente.
- Se permite apertura de certificado tanto individual como entre dos personas.
- Acceso a los Canales Alternos las 24 horas del día, los 7 días de la semana en ap@penlínea y TeleAPAP donde puedes realizar consulta de balance.
- Ofrece facilidades para obtener una tarjeta de crédito garantizada con este instrumento.

Certificado sin Redención Anticipada

Este producto es un instrumento que busca mayor rentabilidad en la inversión a largo plazo. Garantiza un mayor retorno de los fondos depositados

durante un plazo mínimo de 2 años, a una tasa de interés anual muy competitiva, con la opción de acreditar los intereses mensualmente en una cuenta o reinvertirlos.

Intranet, Asociación Popular De Ahorros y Préstamos

Características de este nuevo producto:

- No permite redención anticipada.
- Atractiva tasa de interés.
- Genera interés mensual.
- Plazo mínimo de dos (2) años.
- Dirigido: personas físicas y personas jurídicas debidamente documentadas.
- Modalidad de apertura: un solo titular, "Y" u "O" representada por dos o más personas.
- Monto mínimo de apertura RD \$10,000.00.

Tarjetas de Crédito

Las Tarjetas de Crédito APAP ofrecen tasas competitivas y la posibilidad de realizar tus compras en múltiples establecimientos comerciales, pagos de servicios, avances de efectivo en cajeros automáticos y acumular Ceritos por cada consumo que realices, además recibes descuentos especiales en algún comercio afiliado.

La institución maneja dos tipos de marcas que son:

Visa

- Visa Clásica Local
- Visa Clásica Internacional
- Visa Gold Premier Internacional

MasterCard.

- Mastercard Standard Local
- Mastercard Standard Internacional
- Mastercard Standard Internacional

Beneficios:

- Las Tarjetas de Crédito APAP ponen a tu disposición todos los beneficios de las marcas Visa y MasterCard, así como múltiples ventajas y servicios entre las que podemos destacar:
- Reembolso por tus Compras: Acumula Ceritos, los cuales puedes redimir como pago a tu tarjeta de crédito, depósito en efectivo a tu cuenta o para pagar tus compras en cualquier comercio afiliado a la red VisaNet.
- Amplia Red de Oficinas: Donde puedes acceder para obtener cualquiera de los productos o servicios.
- Acceso: Servicio de consulta y retiro de efectivo a través de la red de Cajeros APAP, ATH y PLUS a nivel nacional.
- Servicio: Consulta y pago todos los días a través de:
- ap@penlínea: Es la página electrónica a través de la cual puedes obtener información de todos los productos, consultar balances, realizar pagos a tus tarjetas de crédito, transferencias entre cuentas y todas las ventajas que ofrece la rápida y cómoda Red ACH.

Préstamos para la Vivienda

Es un Préstamo que se puede adquirir para obtener la Vivienda que necesitas (casa o apartamento), con las condiciones y la tasa más competitiva del mercado, a largos y cómodos plazos para pagar.

Intranet, Asociación Popular De Ahorros y Préstamos

Características:

- Hasta un 90% de financiamiento.
- Hasta 40 años para pagar.
- Financiamiento de los gastos de cierre e impuestos de transferencia.
- Gestión de IPI y Cargas y Gravámenes.
- Las mejores tarifas en primas para los seguros de vida y propiedad, con los cuales podrás estar tranquilo ante cualquier eventualidad.
- Seguro de vida opcional.
- Permite abonos al capital.

Beneficios para el Cliente:

- Pre-aprobación inmediata.
- Emisión de Tarjeta de Crédito gratis.
- Apertura de una cuenta de ahorros de las Asociación Popular de Ahorros y Préstamos. Puedes disponer de tus fondos a través de la Cuentamátika en más de 50 cajeros en el país, así como hacer compras directas con tu tarjeta de débito tanto en el país como también a nivel internacional.
- Participar en el concurso de ahorro: Cero de Oro.
- Acceso a informaciones y facilidades de pago de su préstamo por los Canales Alternos.
- ap@pelinea donde puede realizar el pago de su cuota mensual a través de cuenta de ahorro de APAP u otras instituciones financieras con transacciones interbancarias ACH. www.apap.com.do.

- Al pagar tu Préstamo Hipotecario APAP también ganas Millas AAdvantage de American Airlines.
- En préstamos nuevos te generamos un bono de bienvenida equivalente a 1,000 Millas al sexto mes de emitido tu financiamiento.
- 1 Milla por cada RD\$70.00 del interés mensual que pagas al mantener tu préstamo al día.

Intranet, Asociación Popular De Ahorros y Préstamos

Prestapronto Personal

Para que realices tus metas, los préstamos personales ajustados a cualquiera de tu necesidad. Con los mismos puedes:

- Comprar electrodomésticos o muebles
- Consolidar deudas
- Realizar remodelaciones de su vivienda
- Tomar vacaciones
- Cubrir gastos de educación
- Cubrir gastos médicos
- Maximizar oportunidades de inversión

Características:

- Garantía: Pagaré con firma solidaria.
- Monto mínimo: RD\$30,000.00
- Monto Máximo: RD\$1,000.000.00
- Plazo mínimo: 6 meses
- Plazo máximo: 4 años (48 meses)
- Permite realizar abonos al capital

Beneficios para el Cliente:

- Pre-aprobación inmediata
- Atractiva tasa de interés.
- Plazo cómodo para pagar.
- Puede automatizar el pago de la cuota mensual a través de su cuenta de ahorro.

Intranet, Asociación Popular De Ahorros y Préstamos

- Acceso a informaciones y facilidades de pago de su préstamo por los Canales Alternos.
- ap@penlinea donde puede realizar el pago de su cuota mensual a través de cuenta de ahorro de APAP u otras instituciones financieras con transacciones interbancarias ACH. www.apap.com.do.
- TeleAPAP, a través del cual puedes realizar consultas de balances, Pagos y Transferencias entre sus cuentas y entre cuentas de otros clientes de APAP así como solicitud de Productos y Servicios entre otras opciones más, las 24 horas todos los días. 809-687-2727.

Préstamos para Vehículos APAP

Es un préstamo que te permite acomodar las cuotas a una tasa preferencial, tanto para vehículos nuevos como usado. se presta a través de Préstamo Sobre Ruedas. Es muy sencillo, rápido y cómodo.

Características

Financiamiento:

- Nuevos: hasta el 80% del Valor del vehículo.
- Usados: hasta el 75% del valor del vehículo.
- Hasta 60 meses para pagar.
- Garantía: vehículo a adquirir.

- Prima de seguro 100% comprensivo incluida dentro de la cuota mensual del préstamo.
- Permite realizar abonos al capital reduciendo cuota o plazo.
- Monto del préstamo desde RD\$150,000.00 hasta 80% del valor de vehículo.
- Tipo de contrato "Prenda sin desapoderamiento".

Intranet, Asociación Popular De Ahorros y Préstamos

Beneficios:

- Atractiva tasa de interés.
- Los gastos por servicios (incluyendo el seguro) se pueden incluir dentro del monto del préstamo, siempre que no exceda la cantidad máxima a prestar.
- Puede automatizar el pago de la cuota mensual a través de su cuenta de ahorro.
- Rapidez en tramitación aprobación y desembolso.
- Acceso a informaciones y facilidades de pago de su préstamo por los Canales Alternos.
- ap@penlinea donde puede realizar el pago de su cuota mensual a través de cuenta de ahorro de APAP u otras instituciones financieras con transacciones interbancarias ACH. www.apap.com.do.
- TeleAPAP, a través del cual puedes realizar consultas de balances, pagos y transferencias entre sus cuentas y entre cuentas de otros clientes de APAP así como solicitud de productos y servicios entre otras opciones más, las 24 horas del día los 7 días de la semana. 809-687-2727 y desde el interior sin cargos 1-809-200-2737.

Préstamo con Garantía de Depósitos

No hay necesidad de cancelar tus inversiones. A través de un préstamo con garantía de tus Certificados o Cuentas de Ahorros, puedes obtener la tasa más atractiva del mercado, y de la forma más rápida.

Características:

- Desembolso inmediato en la misma agencia donde se otorga el préstamo.
- Permite realizar abono al capital.
- Documento en garantía: Certificado y/o Cuenta de Ahorro.
- Tasa del instrumento + tasa de intermediación de un 6%.

Intranet, Asociación Popular De Ahorros y Préstamos

- Monto a prestar: 95% del balance disponible en la cuenta de ahorro o certificado.
- Plazo mínimo es de 3 meses.
- Plazo máximo a financiar: hasta 72 meses (6 años).

Prestamátiko

Es un préstamo con características y beneficios especiales otorgado a los empleados de aquellas empresas cuyas nóminas son pagadas a través de APAP.

Características:

- El monto a prestar, no debe exceder el 60% de las prestaciones acumuladas disponibles del empleado.
- Cobro automático de la cuota mensual a la cuenta de débito (Cuentamátika) del cliente.
- Monto mínimo: RD\$10,000.00
- Monto Máximo: RD\$500,000.00
- Plazo mínimo: 6 meses
- Plazo máximo: 2 años (24 meses)

Banca Seguros

Con el propósito de ofrecer una gama de productos destinados a garantizar tranquilidad, seguridad y el respaldo que merecen los clientes en estos tiempos de incertidumbre ponemos a tu disposición el Seguro de Protección Financiera APAP.

- Seguro de protección financiera
- Telemed
- Asistencia APAP

Intranet, Asociación Popular De Ahorros y Préstamos

- Protección por cáncer
- Seguro de vida
- Seguro de incendio y líneas aliadas
- Seguro de vehículo

Otros Servicios:

- Alcancía de Oro
- Pago de servicios básicos
- Bienes adjudicados
- Caja de seguridad
- Compra y Venta de divisas
- Apapenlinea y TeleApap

2.5 Situación Actual de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos

- La Asociación Popular se encuentra actualmente en la 3ra posición como mejor empleador en la República Dominicana.
- Empresa más admirada entre las AAPP.

- Segunda entidad financiera en responsabilidad social corporativa.
- Promedio de los indicadores de satisfacción mayor de un 90%.
- Constante crecimiento en la colocación de Préstamos Hipotecarios, Préstamos de Consumo, Tarjetas de Crédito, entre otros productos.
- Índice de morosidad entre los más bajos del mercado.
- Mayor ganancia en las ventas de Instrumentos Financieros e Ingresos de Divisas en todas las AAPP.
- Ganador de la Adjudicación por 5 años de las Tarjetas Solidaridad (periodo 2013-2017)
- 4ta posición en las redes sociales (Facebook, Twitter y YouTube).

Intranet, Asociación Popular De Ahorros y Préstamos

2.6 Diccionario de Competencias APAP

El diccionario de competencias APAP tiene como objetivo presentar los comportamientos que se desean observar en los colaboradores, a fin de lograr la estrategia y promulgar los valores de la organización.

Las competencias son características personales observables, medibles y determinantes para alcanzar un alto desempeño individual y organizacional y que diferencian el desempeño excelente del promedio en un trabajo dado, puesto, organización y cultura.

Aquellas características mental, física y emocional que propician un rendimiento excelente en un trabajo dado, son consideradas como competencias para el puesto o la actividad. Una persona de alto desempeño demuestra conductas críticas asociadas a su puesto de formas frecuentes y en diversas situaciones logrando resultados sobresalientes. Las personas que tienen las competencias necesarias para un puesto específico, rinden mejor en ese puesto que otros que no las tengan.

Este diccionario está directamente relacionado con el alto desempeño y alineado a la que estrategia y cultura específica de la organización, es por eso que las competencias de APAP se clasifican en 5 grandes retos que nos permiten entender los desafíos a los que se enfrentan actualmente.

2.7 Retos Organizacionales

Los retos organizacionales se han definido a partir de la estrategia APAP discutidas con él los líderes de diversos niveles y áreas para poder considerar todas las variables que afectan estos retos.

Intranet, Asociación Popular De Ahorros y Préstamos

Los principales retos generales identificados en el levantamiento de información para la construcción de modelos se asociaron a:

- 1- Obtener resultados en términos de eficiencia, rentabilidad y crecimiento del negocio.
- 2- Mantener la calidad del servicio.
- 3- Gestionar el cambio y transformación de procesos.
- 4- Gestionar el Pool de talentos y desarrollar el perfil de colaborador de APAP
- 5- Enfrentar las regulaciones y limitación del entorno que son propias de la naturaleza del negocio.
- 6- Lograr sinergias entre las áreas

2.8 Los Perfiles de Competencias

Tiene como objetivo ser parte de la identificación de la naturaleza, de las responsabilidades y su gradual desarrollo dentro de la organización. Para esto, se ha utilizado la clasificación empleada por APAP de personal Front Desk y Back Office. Partiendo de esta diferenciación entre el foco de apoyo que ofrece el

personal y la diferencia en las responsabilidades de estos puestos, se definieron 7 perfiles y 5 clústeres (o categorías) para el modelo de competencias que corresponde a los retos organizacionales.

De estos 5 clústeres, 4 son organizacionales y el 5to para posiciones de liderazgos. Los clústeres definidos son:

- Gestión de personas
- Obtener y maximizar resultados
- Definir la dirección
- Manejo del entorno
- Autogestión

Intranet, Asociación Popular De Ahorros y Préstamos

Los perfiles de competencias deben plantear expectativas incrementales de complejidad de comportamiento acorde al nivel de trabajo.

Si bien el foco de cada área es distinto de acuerdo a su énfasis en negocios, se han definido competencias críticas que apoyan la visión de la organización y que ayudan hacer frente a los lineamientos estratégicos asegurando sostenibilidad en el negocio.

Las competencias observadas en cada nivel tienen un sentido lógico de acuerdo al tipo de responsabilidad:

Líderes estratégicos; enfoque al cuidado de las relaciones, e aseguramiento de la consecución del negocio, la imagen corporativa, además del liderazgo y la motivación que integran la organización.

Personal Táctico: apoyando la visión y los objetivos organizacionales, dirigiendo y consiguiendo resultados a través de otros manteniendo un alto compromiso con la organización.

Contribuidores: el enfoque es más operativo, lograr los resultados inmediatos asegurando el orden y la calidad de los procesos y trabajar en equipo.

2.9 Responsabilidad Social

Como entidad mutualista dedicada fundamentalmente al otorgamiento de préstamos para la vivienda, la Asociación popular constituye en su esencia misma un foco de responsabilidad social.

Intranet, Asociación Popular De Ahorros y Préstamos

En este sentido, APAP se compromete no sólo a mantener altos niveles de responsabilidad con todos los miembros que la componen, en tanto preparación profesional, condiciones laborales, seguridad, trato igualitario, cooperación, desarrollo y acceso al crédito, sino en mantener iguales estándares respecto de las políticas de responsabilidad social externa, en especial aquellos temas relativos al fomento del ahorro, el desarrollo humano, cultural y educativo de la sociedad dominicana.

La acción de responsabilidad social se canaliza a través del Programa de Ayuda a Instituciones de Servicios Comunitarios. En mayo de este año 2008 APAP entregó aportes por 24 millones de pesos a instituciones de servicio social, de los cuales más de 12 millones correspondieron a inmuebles donados a la Fundación Dominicana de Autismo, Casa Abierta y las escuelas Mauricio Báez y Salomé Ureña, de la Secretaría de Estado de Educación.

Este año, en el mes de mayo, APAP reconoció la labor de 38 instituciones, 16 de las cuales desempeñan su labor en el área de educación, siete en el área de la salud y seis en el campo de la acción social.

Así también reconoció a siete instituciones que trabajan a favor de las personas de la tercera edad y una organización que fomenta la preservación del medio ambiente. Sin descuidar las áreas que tradicionalmente ha venido apoyando, a partir de este año APAP hará énfasis en el apoyo a la educación.

Convencida de que sin educación no hay desarrollo, APAP entregó a Fe y Alegría recursos por más de Un Millón de Pesos para la mejora de la planta física y el desarrollo de programas educativos especiales en la Escuela de Pantojas, y una donación similar para ayudar a las familias de ese sector a cubrir parte de los daños sufridos durante la tormenta Noel.

Intranet, Asociación Popular De Ahorros y Préstamos

Otras instituciones apoyadas en su gestión social por la APAP en 2007 fueron: la Fundación Progressio, Fundación Dominicana de Cardiología, Hogar de Niños Huérfanos, Fundación Educativa Acción Callejera, El Arca en República Dominicana, la Casa Rosada, Aldeas Infantiles SOS, Asociación la Hora de Dios.

Además, Asociación Dominicana de Rehabilitación, Hogar de Ancianos Betel, Sociedad Benéfica Española, Fundación Protección al Menor en Abandono, Fundación Teatro Popular Danzante, Acción Social Penitenciaria de Najayo, entre otras.

La institución entregó también una donación especial al Hospital Juan Pablo Pina de San Cristóbal, para la adquisición de equipos médicos y mejora de su planta física.

Desde las diferentes oficinas del interior, la institución ha canalizado ayudas a los clubes barriales y juntas de vecinos para la mejora de canchas deportivas, donaciones de uniformes y útiles deportivos a clubes juveniles, ayudas a parroquias para el desarrollo de actividades comunitarias, entre otras.

Como ayuda a damnificados de la Tormenta Noel, se donaron alimentos y ropas a los sectores de La Barquita y a la Iglesia Divino Niño, de El Millón, para ser distribuidos entre los damnificados de San Cristóbal.

Intranet, Asociación Popular De Ahorros y Préstamos

Gráfico 1



Fuente: Intranet Asociación Popular de Ahorros y Prestamos

2.10 Obras Sociales

- Tres estudiantes becados al %100 en la universidad INTEC del programa "Dale un chance".
- 69% de estados de cuenta enviados por email – ahorro interno de RD\$8.5 mil millones y 3mil resmas de papel. "Lado verde de APAP".

- Celebración del mes del medio ambiente en APAP "Lado verde APAP".
- Oficina Sambil %100 LED.
- Reconocimiento programa "Un techo por nuestra gente" por el pacto global por las naciones unidas. Entrega del 5to apartamento a un empleado de la APAP.

Intranet, Asociación Popular De Ahorros y Préstamos

2.11 Redes Sociales

Actualmente APAP se encuentra en la 4ta posición en las redes sociales.

Grafico 2



Fuente: Intranet Asociación Popular de Ahorros y Prestamos

2.12 Principales Competidores

- ❖ Asociación La Nacional de Ahorros y Préstamos
- ❖ Asociación Cibao de Ahorros y Prestamos

Intranet, Asociación Popular De Ahorros y Préstamos

CAPITULO III

3.1 Propuesta de Implementación del Coaching

El Coaching es un proceso que facilita a las personas para que se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz, moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano, estimulan a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes, estimula a las personas para la colaboración y el trabajo en equipo. Descubre el potencial de las personas, permitiéndoles desarrollar objetivos que son considerados inalcanzables. En las compañías en las que se trabaja con coaching no busca sólo mejorar resultados, sino transformar la visión de trabajo de los equipos.

El coaching está muy focalizado en los resultados, en esta ocasión implementado eficientizar los procesos en el área de **Servicio al Cliente Interno** de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos.

Al pretender diseñar e implementar un plan de Coaching se va a desarrollar un plan que consta de 4 etapas, las cuales muestran a detalle una serie de elementos que al aplicarlos de forma ordenada y continua conllevará a que la compañía mejore su desempeño. El foco de las primeras etapas de este plan, tratan sobre la situación actual de la empresa, el área donde será implementado el Coaching y las estrategias que se utilizaran. En la última etapa se presentara el plan de acción y el presupuesto. Las cuatros etapas son:

- **Etapas 1** Diagnostico situacional de la empresa.
- **Etapas 2** Área de Implementación
- **Etapas 3** Estrategias para la implementación del Coaching
- **Etapas 4** Presupuesto para la implementación

3.1.1 ETAPA I Diagnostico situacional de la empresa

El diagnostico presenta la situación actual del área el cual se implementará el coaching. Este estudio se realizó utilizando el análisis (FODA). A través de esta técnica se evaluara el ambiente interno y externo.

- **Fortalezas:**
 - Sólido presupuesto.
 - La gran variedad de beneficios que APAP ofrece a sus empleados los mantiene motivados lo cual facilita la implementación de nuevos proyectos e iniciativas.
 - Los objetivos de este plan de Coaching están bien claros y definidos.
- **Oportunidades:**
 - Obtener nuevas técnicas laborales de enseñanza y aprendizaje que permitan la satisfacción de los clientes.
 - Atraer más clientes.

- Desarrollar nuevas habilidades en los empleados.
- **Debilidades:**
 - Alta rotación del personal.
 - Carencia de liderazgo directivo.
 - Falta de capacitación a los empleados.
- **Amenazas:**
 - La competencia que prestan los mismos servicios y ya han implementado las herramientas del Coaching.
 - Cualquier factor que pueda influir negativamente en el éxito del crecimiento la compañía.
 - Incremento de competidores.

3.1.2 ETAPA II Áreas de Implementación

La aplicación de coaching está destinado específicamente al área de Servicio al Cliente Interno, el cual permitirá que los que los empleados maximicen su desempeño en sus actividades laborales. Se espera que los gerentes, sub gerentes y ejecutivos obtengan nuevas posiciones de liderazgos, beneficiando así el desarrollo de los empleados.

La implementación del Coaching facilitara el trabajo de los Gerentes, Sub Gerentes, al momento de dirigir a sus empleados, ya que por naturaleza el Coaching busca crear una comunicación efectiva entre los ejecutivos superiores y subordinados, eliminando el papel de jefe y cambiándolo por el de un líder que guie y motive.

3.1.3 ETAPA III Estrategias para la implementación del Coaching

Metodología

Para llevar a cabo una formación de este tipo con altos niveles de efectividad es necesario utilizar un método integrador, pues en definitiva se está hablando de cambiar hábitos de conducta y eso no es algo que se pueda hacer en un par de horas, para poder cambiar un hábito se han de dar tres parámetros: el conocimiento, la habilidad y el deseo.

Documentación

Cada participante recibirá un material personalizado, que le permitirá trabajar desde los conceptos hasta las herramientas, pasando por la elaboración completa de Coaching.

“Capacitación para los Gerentes y Sub Gerentes”

Con esta estrategia se pretende que los Gerentes y Sub Gerentes conozcan el coaching con la finalidad de que aprendan a optimizar el rendimiento de los integrantes de sus equipos, y desarrollar nuevos talentos en las personas bajo su supervisión. Que descubran nuevos valores, principios conceptos, estrategias, técnicas y tácticas que les permitan potenciar y transformar no solo el desarrollo profesional, corporativo de sus supervisados sino también el suyo propio.

Serán capaces de diseñar, desarrollar, implementar y ejecutar un proceso de coaching en sus áreas de trabajo.

Aprenderán adaptar sus actuales competencias a los nuevos requerimientos de su función e identificar los puntos claves de sus procesos.

Nombre de la Capacitación	"Seminario de Coaching para líderes"
Objetivo	"Ser capaces de desarrollar y ejecutar un proceso de Coaching en la empresa"
Fecha	8 - 9 de Agosto 2013
Horario	8:00 AM – 5:00 PM
Duración	16 Horas
Lugar	Salón de Capacitación, Sucursal San Gerónimo
Facilitador	Lic. Francisco Javier Galán

"Capacitación para los Ejecutivos"

Con esta estrategia se pretende que los ejecutivos descubran nuevos valores, principios, conceptos, estrategias, técnicas y tácticas que le permitan potenciar y transformar su desarrollo profesional, corporativo, emocional y también el suyo propio. Aprender adaptarse y enfrentar las resistencias que producen los cambios. Fomentar el trabajo en equipo, mejorar la comunicación con los demás empleados y Crear nuevos enfoques con relación al cumplimiento de sus metas y objetivos.

Nombre de la Capacitación	"Seminario de Coaching para Ejecutivo"
Objetivo	"Proporcionar la información básica y necesaria del Coaching empresarial"
Fecha	22 - 23 de Agosto 2013
Horario	8:00 AM – 5:00 PM
Duración	16 Horas
Lugar	Salón de Capacitación, Sucursal San Gerónimo

Facilitador	Lic. Francisco Javier Galán
-------------	-----------------------------

Fuente: Autoría Propia

“Desarrollo de programa de motivación”

Con esta estrategia se pretende que los Gerentes, Sub Gerentes y Ejecutivos estén motivados, para poder adaptarse a los cambios, y lograr sus metas y objetivos, teniendo en cuenta que los incentivos de motivación son una herramienta perfecta que se utiliza para lograr el éxito empresarial.

Nombre de la Capacitación	“Seminario de Motivación”
Objetivo	“Motivar a los empleados para que puedan adecuarse a los cambios en sus funciones”
Fecha	28 de Agosto 2013
Horario	8:00 AM – 2:00 PM
Duración	6 Horas
Lugar	Salón de Capacitación, Sucursal San Gerónimo
Facilitador	Lic. Francisco Javier Galán

Fuente: Autoría Propia

3.1.4 ETAPA IV Presupuesto de Implementación de la Propuesta.

Materiales de Apoyo (155 personas)	RD\$77,500
Honorarios de Consultoría	RD\$ 90,000
Coffee Break y Almuerzo	RD\$35,000
5% Imprevistos	RD\$10,000
Total	RD\$ 212,500

Fuente: Autoría Propia

Nota: Este presupuesto es para 155 personas, en caso de incrementarse varia en su forma proporcionar.

CONCLUSION

El Coaching es una solución a la necesidad de desarrollo, aprendizaje y evolución de los profesionales de forma efectiva e individualizada.

Hoy en día, dirigir a las personas y las tareas en las empresas está destinado en obtener beneficios mutuos y de cooperación. Existe un sentido de responsabilidad social por el bienestar de los empleados, es por esto que dirigir las personas va más allá de la supervisión de la asistencia, la puntualidad y la eficiencia. Lleva a la gente a lograr los más altos niveles de productividad exigidos por el ambiente competitivo. Para lograr estos niveles, se requiere de compromiso, orientación a las metas, alineación en el propósito, motivación y percepción de igualdad y justicia. Esto incluye involucrar, compartir, aprobar y guiar. Aquellos que son monitoreados necesitan tener un sentido de dirección y los recursos requeridos para lograr sus tareas, la autoridad para tomar decisiones a tiempo y aprovechar oportunidades y necesitan la información para evaluar sus resultados.

La situación actual en las empresas, hacen necesaria la actualización permanente y crecimiento de una fuerza laboral altamente calificada y motivada. Para este logro, las instituciones están descubriendo que las competencias de Supervisores y Gerentes deben cambiar. Con el objetivo de optimizar el rendimiento de la fuerza de trabajo, más que jefes necesitamos "coaches".

El coaching ayuda a descubrir acciones que le dan poder a la gente para contribuir productivamente. Es muy importante para los directivos orientarse con un buen profesional, porque les permite reflexionar, revisar sus percepciones, alterar sus juicios de valor, cambiar sus hábitos negativos, y tener una mayor consideración sobre su trabajo como líderes de la organización.

El coach proporciona la información y entrenamiento adecuado para el desarrollo de cada competencia específica, tanto técnica, como genérica (comunicación, trabajo en equipo o visión de negocio).

Es importante que los líderes tenga una comunicación efectiva, oportuna y creciente, y una empatía hacia los miembros que configuran el equipo de trabajo. Por consiguiente, es clave para conseguir el cambio organizacional, que se cambien también los comportamientos, actitudes y competencias en el directivo.

Los gerentes y sub gerentes del área de servicio al cliente interno deben de tener competencias como: coordinación, toma de decisiones, liderazgo, influencia, planificación y organización, así como el manejo de conflictos.

Los resultados que se esperan del proceso de Coaching es que genere un cambio o mejora en la calidad del servicio al cliente interno, como es el crecimiento de las personas dentro de la organización en cuanto a sus relaciones interpersonales y capacidad de mejora del trabajo en equipo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Galan, F. J. **Auto-Coaching**, 1ra Edición. EsicEditorial. (2010).
- Whitmore, J. **Coaching**, 1ra Edición. PaidasIberica. (2009).
- Roman, J.D y Fernández, M. **Liderazgo y Coaching**, Libros en la Red. (2008),
- Nova Carbellido, V.M, **Que es la calidad?**,Editorial Limusa, México (2005),
- Vega, K. **COACHING: Un Mundo Lleno de Oportunidades**, International CoachingGroup.(2011)
- Vega, K. **Introducción al Coaching**, International CoachingGroup(2011),

- Amendola, L.M, *Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos*, Ed. Univ. Politéc. Valencia (2006).
- Coaching personal y para emprendedores, artículo, 2012.

INTERNETGRAFIA

- <http://www.consumoteca.com/diccionario/entidad-financiera>
- http://ingenierias.usergioarboleda.edu.co/index.php?option=com_k2&view=item&id=151%3Aconceptos-de-productividad
- **Intranet**, Asociación Popular de Ahorros y Préstamos.

ANEXOS



ESCUELA DE GRADUADOS

**Anteproyecto Para Optar Por El Título
Maestría En Gerencia Y Productividad**

**“Propuesta de Implementación del Coaching en las Entidades
Financieras, Caso: Asociación Popular de Ahorros y Préstamos
(2013)”**

Sustentante
Raquel Lantigua Morillo **2012-0770**

Asesor(a)
Edda A. Freites Mejía, MBA

**Santo Domingo, Rep. Dom.
Agosto, 2013**

Tema. I

Propuesta de Implementación del Coaching en las Entidades Financieras, Caso: Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (2013).

2. Planteamiento del problema

La Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP) es una institución financiera privada, de carácter mutualista, creada mediante la Ley No. 5897, del 14 de mayo de 1962, siendo la primera institución financiera de esta naturaleza en el país.

APAP cuenta con 917 empleados y gracias a encuestas realizadas internamente se ha determinado la falta de Coaching que existe en la organización. Debido a esta debilidad de la empresa la calidad en el servicio se ha visto afectada no permitiendo realizar oportunamente y de manera eficiente las exigencias y servicios requerido por los clientes.

En un mercado tan exigente, el personal de APAP no cuenta con un personal que maneje las características del Coaching, provocando así deficiencia en sus labores, trayendo con esto gastos innecesarios, pérdidas importantes de tiempo y energía, mal manejo e informaciones en el contacto con los clientes.

Estos problemas impiden a los empleados simplificar el trabajo diario, ser más efectivos en sus gestiones, disponer de tiempo para nuevas iniciativas del área, afecta la calidad del servicio y la productividad.

De continuar con esta situación, dentro de un futuro cercano, APAP corre el riesgo de una reducción significativa en su cartera de clientes activos debido al enfoque de la competencia en mantener una alta calidad de servicio y reducción de tiempo en sus procedimientos.

Con la finalidad de mejorar la situación actual de APAP, esta investigación presentará información pertinente para dar a conocer a los recursos que posee la empresa la importancia del Coaching y como estos influyen en el éxito y desarrollo de la organización.

Formulación del problema

¿Cómo el Coaching podría mejorar la calidad en el servicio en la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos en el año 2013?

Sistematización del problema

1. ¿Cómo el Coaching podría producir cambios positivos en el servicio al cliente Interno en la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos en el año 2013?
2. ¿Cómo el Coaching podría ayudar a mejorar la productividad en el área de servicio al cliente interno en la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos en el año 2013?
3. Como el coaching podría desarrollar y potenciar la calidad en los empleados en la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos en el año 2013?

3.- Objetivos

3.1 General

Implementar el Coaching en la Entidad Financiera, Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (2013).

3.2 Específicos

- Proveer las herramientas y técnicas necesarias para desarrollar nuevas competencias y actitudes en los trabajadores.
- Contribuir al mejor funcionamiento de los servicios en las entidades financieras.
- Desarrollar la creatividad, liderazgo y organización de los individuos, haciéndolos descubrir el potencial que hay dentro de ellos.
- Determinar como el Coaching podría mejorar la calidad en el área de servicio al cliente Interno.

4. Justificación de la Investigación

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos es necesario que cuente con una serie de elementos que le permita satisfacer sus necesidades y que contribuyan a un funcionamiento adecuado en el manejo de sus recursos materiales, técnicos, humanos y financieros.

Toda entidad al actuar dentro de un marco social e influir en un sector económico de la sociedad debe contar con un patrón en el que se especifique de qué forma logrará sus objetivos y funcionara de manera eficiente y eficaz.

En un entorno cada vez más, cambiante, rápido y competitivo, todavía el paradigma que prevalece en muchas organizaciones a nivel mundial sigue siendo el control, el orden y la obediencia incondicional. Muchas organizaciones y personas siguen apegadas a un modelo que intenta controlar y especificar la conducta ideal de los empleados para mejorar la efectividad, productividad y competitividad; cuando realmente lo que hace falta es tener personas comprometidas a lograr excelentes resultados.

La finalidad de la presente investigación consiste en implementar el Coaching para mejorar la calidad del servicio al cliente en el área de negocios de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos. El análisis expone los principales conceptos, modelos y técnicas que se utilizan para implementar el cambio en nuestra organización.

Al realizar esta investigación se proyecta obtener grandes beneficios para la empresa y sus empleados, ya que estos lograrán desarrollar la creatividad y el liderazgo en la organización, haciéndolos descubrir su potencial y ser proactivos en cuanto al servicio que ofrecen.

5. Marco Teorico

El Coaching es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo. A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación.

Es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo.

La fuerza del Coaching

Está claro que el coaching es una de las habilidades críticas del liderazgo contemporáneo. Debido a los cambios tan profundos y tan rápidos que se están produciendo, el líder quiere generar y aplicar un aprendizaje que responda a las necesidades del momento. Provocar un aprendizaje que se dé en la misma dinámica del trabajo.

El coaching encaja perfectamente en este nuevo modelo de aprendizaje ya que posibilita al líder aprender, modificar y aplicar un enfoque adecuado en una determinada situación empresarial.

Cuando un líder recibe coaching o se convierte el coach, debe tener presente ciertos aspectos para incrementar su efectividad: enfocarse tanto en el negocio como en el talento humano, generar confianza y credibilidad, conseguir inspirar, buscar la excelencia, desarrollar el coaching como proceso y no como algo puntual.

Los líderes que hacen coachig:

- Generan más lealtad, lo cual traduce una fidelidad más elevada de los coachees.
- Comunican una expectativa de mejoras continua que conduce a mejorar constantemente el desempeño y la productividad.
- Esta mejor informado de los problemas y de los asuntos de la organización porque los líderes se lo plantean constantemente.

Características Básicas del Coaching

Esencialmente, existen 5 características básicas:

- 1- La visiones concreta, basada en hechos.** Se focaliza en comportamientos que pueden ser mejorados y en los aspectos objetivos y descriptivos del desempeño. Este solamente puede ser mejorado cuando puede ser descrito de forma precisa y cuando ambas partes entienden exactamente lo mismo.
- 2- Existe interactividad. Quien más habla debería ser el coachee.** En las conversaciones de coaching se intercambian información, se hacen preguntas y se dan respuestas, se intercambian ideas.
- 3- La responsabilidad es conjunta, no únicamente del Coach.** Tanto coach como coachee detentan una responsabilidad compartida para trabajar juntos en la mejora continua del desempeño. Ambos comparten la responsabilidad de conseguir que la conversación resulte de la máxima utilidad posible.

4- La forma es específica. Existe una estructura. La forma está determinada por dos factores primordiales: una meta de la conversación claramente definida y un flujo de la conversación con una primera fase en la cual se amplía la información. Posteriormente, esta se focaliza en aspectos específicos en la medida en que los participantes consiguen alcanzar el objetivo pactado al inicio de la conversación.

5- El respeto es algo permanente. Lo más importante es el coachee. El líder comunica, en todo momento, su respeto por la persona que recibe el coaching.

Algunos elementos básicos del Coaching

Valores

El coaching posee como base fundamental los valores que previamente han sido discutidos. De no ser así se convierte simplemente en poco menos en una exhibición de trucos.

Resultados

El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea de una persona o de un equipo.

Disciplina

El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de conseguir la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y gestionar adecuadamente una conversación de coaching.

Formación previa

Para emprender conversación de coaching reales, se requiere entrenamiento. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y de conceptos, ya que esto no garantiza que se lleven a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

Como dar Coaching?

El Coaching se puede aplicar cuando:

- Existe un feedback pobre o deficiente sobre el progreso de los choachees, acompañado de un bajo rendimiento laboral.
- Cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el colaborador necesita mejora alguna destreza dentro de su trabajo.

El coaching efectivo es aquel que se caracteriza por el positivismo y la confianza.

Cómo funciona el Coaching?

El coaching funciona a través de una conversación en la cual aparecen compromisos mutuos.

- Por parte del coachee: obtener un resultado superior, honestidad con lo que ocurre y disposición hacia el logro.
- Por parte del Coach: el resultado que obtendrá su coachee será más elevado que el que lograría el coachee por sí mismo. En ocasiones, los coach, trabajan también con los estados de ánimo (las denominadas cuestiones de actitud).

Porqué Coaching?

- Por la sensación de algunos directivos de estar desbordados por los nuevos retos que han de asumir las organizaciones.
- Por el poco tiempo que tienen para ellos mismos debido, fundamentalmente, a la necesidad continua de tener que reducir costes, de aumentar la productividad y de mejorar el servicio al cliente.
- Por la presión con la que tiene que vivir el día a día y que se retroalimenta a sí misma.
- Por el aislamiento que experimentan al no compartir sus problemáticas con los colaboradores, primero, porque una de sus tareas principales es protegerlos del miedo, transmitir seguridad y motivarlos, y segundo, porque nos cuesta mucho reconocer que existen cosas que retos y responsabilidades que nos sobrepasan.

- Porque en las habilidades blandas y sociales, muchas veces no suelen ser tan competentes como en las duras.
- Por la necesidad que tiene toda organización de aumentar la productividad continuamente.

Marco conceptual

Calidad: constituye el conjunto de cualidades que representan a una persona o cosa, es un juicio de valor subjetivo que describe cualidades intrínsecas de un elemento, aunque suele decirse que es un concepto moderno, el hombre siempre ha tenido un concepto intuitivo de la calidad en razón de la búsqueda y el afán de perfeccionamiento como constantes del hombre a través de la historia.

Servicio al cliente: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece una entidad con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Entidad financiera: Es cualquier empresa que presta servicios financieros (captación y remuneración de nuestros ahorros, concesión de préstamos y créditos, aseguramiento, etc.) a los consumidores y usuarios.

Productividad: Es la relación entre la producción obtenida y los insumos utilizados. Mientras más eficientes y eficaces seamos en la utilización de los recursos, tanto más productivos y competitivos podremos ser.

Competencia: La capacidad de poner en marcha de forma integrada aquellos conocimientos adquiridos y rasgos de personalidad que permitan resolver situaciones diversas.

Quien es el Coach?

El coach no es más que una figura que se preocupa de planificar el crecimiento personal y profesional de las personas. Desde este punto de vista, el coach es, sin duda, un líder.

Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente, que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso orienta a las personas en el caminar hacia una visión, convirtiéndola en realidad. Para acompañar a la persona en ese camino, precisa de una serie de elementos, que a continuación detallamos.

Comunicación: Un coach se asegura de la claridad en su comunicación.

Apoyo: Significa apoyar al equipo o a las persona, aportando la ayuda que este necesita, bien sea con información, con materiales, con consejos o, simplemente, aportando comprensión.

Confianza: El líder permite que las personas de su equipo sepan que cree en ellas y en lo que estas hacen. Señala los éxitos ocurridos, revisa con los colaboradores las causas de los éxitos y proporciona reconocimiento.

Visión compartida: significa compartir una visión de las metas comunes, para asegurarse de ello, el coach previamente ha de emplear el tiempo preciso para explicar en detalles sus metas.

Empatía: Supone comprender el punto de vista de los coachees. Realizar preguntas que revelan la realidad de los miembros del equipo para involucrarse con las personas. El líder no debe asumir que sabe lo que estas piensas y sienten, deben preguntárselo.

Recompensa o castigo: es permitir que los miembros del equipo sepan con certeza que los errores no van a ser castigados, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.

Paciencia: el tiempo y la paciencia resultan clave para evitar que el coach simplemente reaccione,

Discreción: Los mejores coaches son aquellos que logran mantener la confidencialidad, que conforma, que conforman la base de la confianza y, por ende, de su credibilidad como líder.

Respeto: es la actitud percibida en el directivo hacia las personas. Un directivo puede mostrar respeto a los miembros de su equipo, pero si esta actitud está en contradicción con su escasa disposición a involucrarse, su poca habilidad para ser paciente, su deficiencia en compartir metas, etc., entonces, todo ello hace que transmita poco respeto.

Marco Espacial

La investigación se realizara en la entidad financiera Asociación Popular de Ahorros y Préstamos.

Marco Temporal

Esta investigación se realizara en el año 2013

6. Metodología de la investigación.

Hipótesis

El coaching podrá mejorar la calidad del servicio al cliente en las áreas de negocios de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos.

Variables

Variable independiente:

- .Calidad

Indicadores:

- Evaluación
- Seguimiento
- Comparación

Variable dependiente:

- Servicio al Cliente

Indicadores:

- Satisfacción del cliente
- Retención del cliente

Aspectos Metodológicos

Tipo de investigación

La metodología a seguir en este estudio es la investigación descriptiva, ya que a partir de este estudio definiremos las variables que afectan la calidad en el servicio al cliente de la empresa.

También será explicativa, puesto que se va a determinar por qué es necesario implementar el coaching en la organización.

Métodos de estudio:

Se utilizará el método de la observación, como una forma de evaluar la reacción y percepción de los clientes, así como la calidad de los servicios que se ofrecen a los mismos.

El análisis, ya que a través de este podemos identificar las características del tema de investigación aplicado a la realidad.

Fuentes

En esta investigación se utilizarán fuentes primarias y secundarias.

Primarias: Encuestas a directivos y gerentes.

Secundarias: Libros de textos, folletos de seminarios, internet y el intranet de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos.

7. Índice tentativo del proyecto.

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I ASPECTOS FUNDAMENTALES DEL COACHING

- 1.1** Antecedentes
- 1.2** Concepto de coaching.
- 1.3** Características Básicas del Coaching
- 1.4** Elementos básicos del Coaching
- 1.5** Como Funciona el Coaching
- 1.6** Tipos de Coaching.
 - 1.6.1** Coaching Ejecutivo
 - 1.6.2** Coaching Empresarial
 - 1.6.3** Coaching Personal
- 1.7** Cuando dar Coaching
- 1.8** Por qué Coaching?
- 1.9** Quien es el Coach?
 - 1.9.1** Elementos del Coach
- 1.10** Coaching Como Profesión Y Negocio
 - 1.10.1** Coaching de Relaciones
 - 1.10.2** Coaching para Ejecutivos
 - 1.10.3** Coaching de Transición
 - 1.10.4** Coaching de Negocios
 - 1.10.5** Coaching de Liderazgo
- 1.11** Generalidades del Proceso de Coaching

CAPITULO II

GENERALIDADES DE LA ASOCIACION POPULAR DE AHORROS Y PRÉSTAMOS

- 2.1** Historia de la Empresa
- 2.2** Gobierno Corporativo
- 2.3** Descripción de la empresa
 - 2.3.1** Misión
 - 2.3.2** Visión
 - 2.3.3** Valores
 - 2.3.4** Junta de Directores y equipo de directivo
 - 2.3.5** Ejecutivos principales
- 2.4** Productos que ofrece APAP
- 2.5** Situación Actual de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos
- 2.6** Diccionario de Competencias APAP

- 2.7 Retos Organizacionales**
- 2.8 Los Perfiles de Competencias**
- 2.9 Responsabilidad Social**
- 2.10 Obras Sociales**
- 2.11 Redes Sociales**
- 2.12 Principales Competidores**

CAPITULO III

PROPUESTA IMPLEMENTACION DEL COACHING ASOCIACION POPULAR DE AHORROS Y PRESTAMOS (2013)

3.1 Propuesta de Implementación del Coaching	57
3.1.1 Etapa I "Diagnostico Situacional de la Empresa".....	58
3.1.2 Etapa II "Áreas de Implementación".....	59
3.1.3 Etapa III "Estrategias para la implementación del Coaching".....	59
3.1.4 Etapa IV "Presupuesto para la implementación de la propuesta".....	63

- CONCLUSIONES**
- RECOMENDACIONES**
- BIBLIOGRAFÍA**
- ANEXOS**

BIBLIOGRAFIA

- Galan, F. J. **Auto-Coaching**, 1ra Edición. Esic Editorial. (2010).
- Whitmore, J. **Coaching**, 1ra Edición. PaidasIberica. (2009).
- Roman, J.D y Fernández, M. **Liderazgo y Coaching**, Libros en la Red. (2008),
- Nova Carbellido, V.M, **Que es la calidad?**, Editorial Limusa, México (2005),
- Vega, K. **COACHING: Un Mundo Lleno de Oportunidades**, International CoachingGroup. (2011)
- Vega, K. **Introducción al Coaching**, International CoachingGroup(2011),
- Amendola, L.M, **Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos**, Ed. Univ. Politéc. Valencia (2006).
- Coaching personal y para emprendedores, articulo, 2012.

INTERNETGRAFIA

- <http://www.consumoteca.com/diccionario/entidad-financiera>
- http://ingenierias.usergioarboleda.edu.co/index.php?option=com_k2&view=item&id=151%3Aconceptos-de-productividad
- **Intranet**, Asociación Popular de Ahorros y Préstamos.