



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

“Evaluación del comportamiento proactivo en el área de crédito en
Agencias de un Banco Público en la provincia del Guayas”

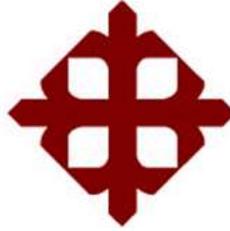
AUTORA:

Ing. Cecilia Jesús Farah Torres

**Previo a la obtención del Grado Académico:
Magíster en Administración de Empresas**

Guayaquil, Ecuador

2025



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera Comercial, Cecilia Jesús, Farah Torres**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

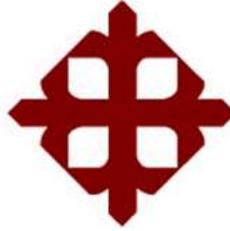
REVISORA

Ing. Elsie Ruth Zerda Barreno, Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph.D.

Guayaquil, a los 10 días del mes de junio del año 2025



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Cecilia Jesús Farah Torres**

DECLARO QUE:

El trabajo **“Evaluación del Comportamiento Proactivo en el Área de Crédito en Agencias de un Banco Público en la Provincia del Guayas”** previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

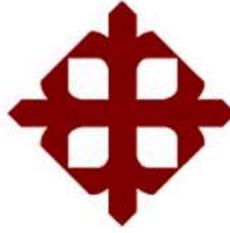
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 10 días del mes de junio del año 2025

LA AUTORA



Ing. Cecilia Jesús Farah Torres



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Cecilia Jesús Farah Torres**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Trabajo de Investigación**, previo a la obtención del grado académico como **Magíster en Administración de Empresas** titulado: **“Evaluación del Comportamiento Proactivo en el Área de Crédito en Agencias de un Banco Público en la Provincia del Guayas”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 10 días del mes de junio del año 2025

LA AUTORA:



Ing. Cecilia Jesús Farah Torres

AGRADECIMIENTO

Es para mí un honor expresar mi más sincero agradecimiento a todos quienes, con su apoyo y confianza, hicieron posible la realización de este logro académico y personal tan importante.

Este trabajo marca el cierre de una etapa llena de desafíos, aprendizajes y crecimiento personal y profesional.

Agradezco a Dios por permitirme llegar hasta este momento con salud, determinación y fe.

A mi padre, cuya memoria me ha acompañado y me ha fortalecido en cada paso. Su legado vive en mí y me impulsó a nunca rendirme,

A mi compañero de vida y a mis amados hijos, gracias por ser mi pilar incondicional y mi mayor motivación.

A los docentes de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, por su compromiso y valiosa entrega académica.

A mis compañeros de maestría, por el trabajo en equipo, el compañerismo y los aprendizajes compartidos.

A todos los que, de alguna forma, estuvieron presentes en este camino: mi eterna gratitud.

CECILIA JESÚS FARAH TORRES

DEDICATORIA

A la memoria de mi querido padre, quien, aunque no está físicamente a mi lado, ha sido mi mayor inspiración. Su ejemplo de trabajo, integridad y honestidad me impulsó a seguir adelante en los momentos más difíciles. Este logro es un homenaje a su vida y a todo lo que me enseñó.

A mi compañero de vida, por caminar a mi lado con paciencia, aliento y amor incondicional.

Gracias por creer en mí y por sostenerme en los días difíciles.

A mis hijos, porque son mi mayor inspiración.

Este esfuerzo también es por ustedes, y para ustedes.

Que este logro les recuerde siempre que los sueños se alcanzan con esfuerzo, dedicación y amor.

CECILIA JESÚS FARAH TORRES

Introducción

Las instituciones bancarias públicas cumplen un rol fundamental en el desarrollo socioeconómico de una región, pues estas no solo invierten en sectores estratégicos, como pueden ser los sectores agrícolas, comerciales e industriales, sino que también proporcionan acceso a créditos a sectores que los bancos privados considerarían poco rentables, facilitando la inclusión financiera de estos sectores, a la vez que se reducen las desigualdades económicas en las regiones en las que están presentes (Johari & Subramaniam, 2020; Molina & Carreño, 2020), impulsando de este modo, la economía local no solo a través de la generación de empleo, sino que también mediante la inversión en proyectos estratégicos que generen condiciones para el desarrollo de infraestructuras y capacidades productivas que benefician tanto a los individuos como a las comunidades.

En este sentido, que una institución bancaria pública tenga éxito en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos se vuelve un aspecto clave para el desarrollo socioeconómico de una región, ya que como mencionan Kampel y Rojze (2004 citado por Molina & Carreño, 2020) estas instituciones priorizan proyectos con alto impacto social y económico, los cuales contribuyen al desarrollo y sostenibilidad de una región, especialmente en aquellas regiones que son económicamente vulnerables, de este modo el desarrollo socioeconómico de una región no solo se encuentra ligado en gran medida a las instituciones bancarias presentes en ella, sino también al éxito que estas instituciones tengan al momento de cumplir sus objetivos estratégicos.

No obstante, el éxito en el cumplimiento de estos objetivos depende no solo de las competencias técnicas de los empleados de las instituciones bancarias públicas, sino también de los comportamientos proactivos de los mismos. Ya que estos comportamientos, al ser acciones que se toman por iniciativa propia, con el fin de anticiparse, planificar y actuar de cara al futuro y al cambio continuo (Buil et al., 2018; Salessi & Omar, 2017) se vuelven un factor clave para la competitividad de una institución bancaria pública, puesto que al estar orientados al futuro y al cambio continuo, permiten a los empleados anticiparse a problemas y generar soluciones que

mejoren los procesos internos de la organización, beneficiando al entorno laboral y la instrucción en su conjunto (Salessi & Omar, 2017, 2018).

Además de que, al tener la capacidad de responder de manera ágil y efectiva a las demandas del mercado, no solo se tienen procesos más eficientes, si no también, un mejor manejo de los riesgos asociados al otorgamiento de créditos, lo que fortalece la percepción pública de las instituciones bancarias públicas como actores clave en el desarrollo económico y social (Naseer et al., 2020; Robbins et al., 2021). Es por este motivo, que se tomó como eje central el área de crédito, pues esta área al implicar una interacción directa con los clientes, los comportamientos proactivos de los empleados pueden mejorar no solo los resultados operativos, sino también la experiencia del cliente, promoviendo confianza y fidelidad hacia la institución.

En este contexto, la provincia del Guayas brinda un escenario ideal para realizar esta investigación, debido no solo a su elevada densidad poblacional, sino también a su papel estratégico en la economía nacional, ya que es considerada uno de los pilares económicos del Ecuador, puesto que en el año 2020 el 26,7% del Valor Agregado Bruto del país provino de la provincia del Guayas (Banco Central del Ecuador, 2020). Además de que, en esta provincia, la banca pública actúa no solo como un facilitador del desarrollo económico, sino también como un promotor de la inclusión financiera, especialmente en comunidades rurales y sectores menos favorecidos (Johari & Subramaniam, 2020; Molina & Carreño, 2020).

Es así, que esta investigación no solo tiene el objetivo de evaluar el Comportamiento Proactivo en el Área Crédito de 14 Agencias un Banco Público en la Provincia del Guayas, identificando no solo los comportamientos proactivos de los empleados del área de crédito, sino también ofrecer una base empírica para el desarrollo de estrategias que pueden fomentar dichos comportamientos proactivo y mejorar el rendimiento organizacional especialmente en la colocación de crédito, siendo esta área de especial relevancia para el desarrollo socioeconómico de la región.

Método

Tipo de estudio

El presente estudio se desarrolla como una investigación cuantitativa de tipo no experimental, ya que, se busca estimar la magnitud u ocurrencia de un fenómeno sin ningún tipo de manipulación o alteración, a partir de un conjunto de procesos metodológicos, es decir, se analizan las variables tal cual han sucedido y en las condiciones en las que han sucedido, sin ningún tipo de manipulación o intervención sobre las mismas. En este sentido, se busca evaluar los comportamientos proactivos sin realizar ningún tipo de intervención que altere dichos comportamientos.

A su vez, se sigue un diseño transversal descriptivo, el cual permite indagar en la incidencia de una o más variables sobre una población en un momento específico en el tiempo, en otras palabras, en este tipo de diseño las variables son evaluadas en un momento y contexto determinado y describen a una población específica. Es así que, la evaluación de estos comportamientos se centró específicamente en el Área de Crédito en 14 Agencias de un Banco Público en la Provincia del Guayas.

Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se empleó la siguiente técnica e instrumento:

Técnica – Encuesta online

La encuesta online es una técnica que no requiere la presencia de un entrevistador, dado que se puede llevar a cabo de forma digital mediante medios como el correo electrónico, vía telefónica y otros medios digitales que actúen como intermediario facilitando la interacción entre la encuesta y el encuestado, lo que permite recopilar datos de forma rápida y eficaz (Caicedo et al., 2022). Es por esta capacidad para acceder a una muestra geográficamente dispersa, optimizando el tiempo y los recursos empleados en el estudio que se optó por la utilización de esta técnica para recopilar rápidamente los datos sobre el comportamiento proactivo en el área de crédito de 14 agencias de un banco público en la provincia del Guayas.

Participantes

Para evaluar el comportamiento proactivo en el área de crédito en las agencias de un banco público en la provincia del Guayas, se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, el cual permitió seleccionar la muestra a partir de una serie de características específicas presentes en la población (Hospinal et al., 2021), lo que permitió un análisis más preciso del comportamiento proactivo en el contexto laboral. De este modo se priorizo a los oficiales de negocios de los departamentos de crédito de las diferentes agencias debido a su rol estratégico en la evaluación y otorgamiento de créditos, así como a su capacidad para implementar acciones proactivas en sus actividades diarias.

Es así que, para este estudio se contó con una muestra conformada por 39 Oficiales de Negocios que trabajan en los departamentos de crédito de 14 agencias de un banco público con el objetivo de que la muestra represente de forma correcta a los profesionales cuya proactividad influye directamente en los resultados del área de crédito.

Procedimientos

La recolección de información sobre el comportamiento proactivo en el área de crédito en agencias de una institución bancaria pública se llevó a cabo mediante una encuesta tipo cuestionario. Este cuestionario fue diseñado tomando como base la escala diseñada por Salessi y Omar (2018), con el objetivo de recopilar datos relevantes acerca de los comportamientos proactivos, a través de 3 variables; (a) proactividad relacionada a la organizacionales; (b) proactividad relacionada a los compañeros; (c) proactividad relacionada con uno mismo.

Posteriormente al desarrollo del cuestionario y la delimitación de la población, se llevó a cabo la recolección de datos de los 39 oficiales de negocios de manera online, mediante la plataforma “*Formulario de Google*”. Lo que permitió alcanzar a los oficiales ubicados en las diferentes agencias de la provincia del Guayas de forma rápida y accesible. Por lo que se estableció un periodo para la recolección de información que

garantizara que todos los participantes tuvieran posibilidad de responder, respetando su disponibilidad laboral y asegurando la confidencialidad de sus respuestas.

El análisis de los datos se realizó utilizando las herramientas de estadísticas que se encuentran las hojas de cálculo de “*Formularios de Google*”, mismos que fueron complementados mediante la realización de cálculos adicionales realizados mediante las hojas de cálculo de “*Excel*”. Esto permitió identificar patrones relacionados con la proactividad dentro del sector bancario, como la iniciativa para solucionar problemas, la realización de metas y la mejora constante. Una vez que la información fue analizada, está se consolidó en el apartado de resultados a través de figuras que buscan ofrecer una visión íntegra de los comportamientos proactivos en el área de crédito de las agencias evaluadas.

Resultados

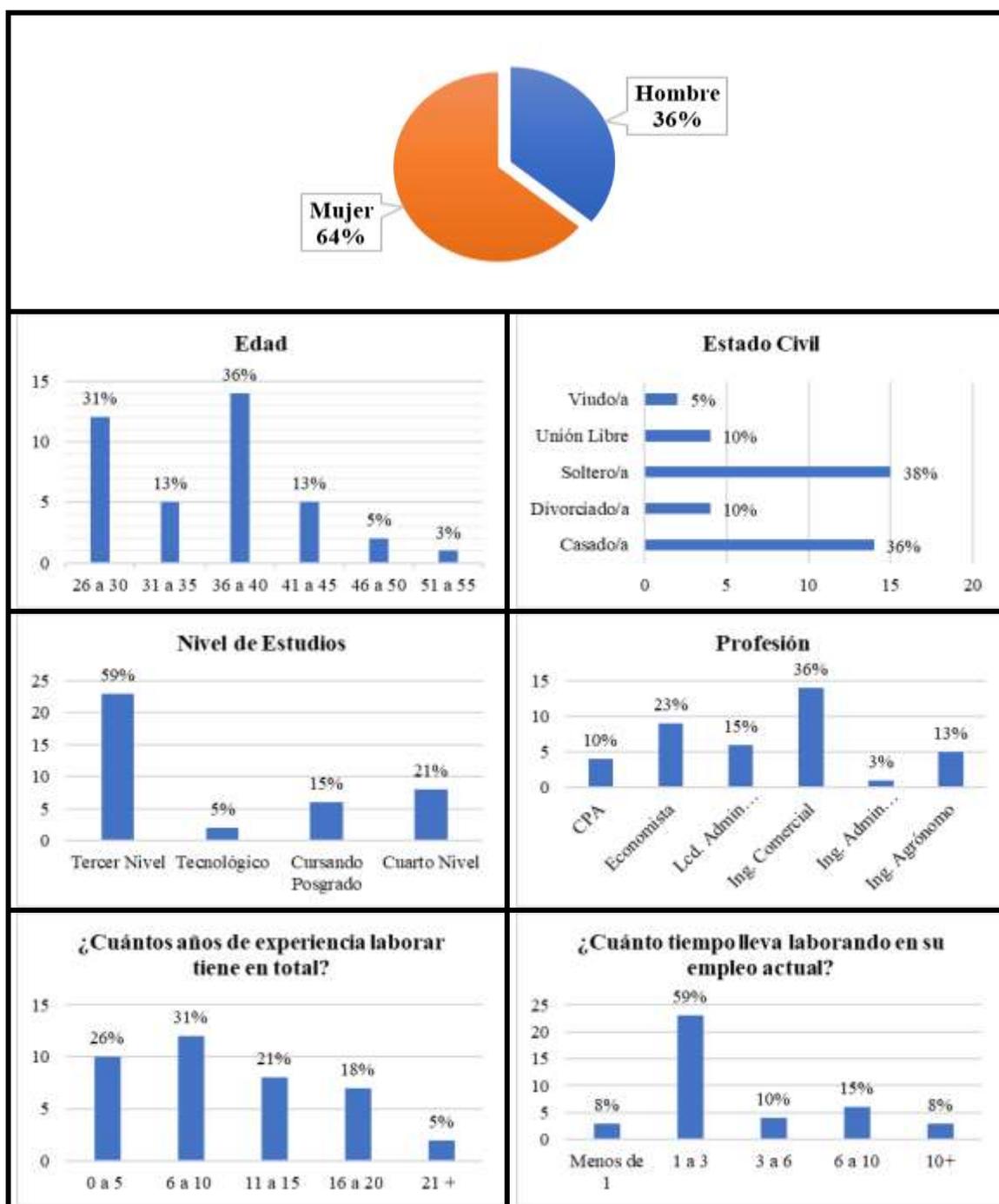
Para el análisis de los resultados obtenidos durante el proceso de recopilación de información, se emplearon métodos de estadística descriptiva, con la finalidad de ordenar, sintetizar y exponer los datos de manera clara y comprensible. Así, se analizaron comportamientos proactivos orientados hacia la organización, hacia los demás y hacia uno mismo, variables claves en el Comportamiento Proactivo en el Área de Crédito de las Agencias de un Banco Público en la Provincia de Guayas. Además, se examinaron las características sociodemográficas de la población encuestada, lo que permitió contextualizar los datos recopilados y explorar posibles relaciones entre estos atributos y los comportamientos proactivos. Cada una de estas variables fue analizada mediante figuras que reflejan las percepciones de los encuestados respecto a los comportamientos proactivos que llevan a cabo en su entorno laboral.

Características Sociodemográficas

La primera variable analiza las características sociodemográficas de los participantes en este estudio. Por lo que, al contar con información sobre aspectos como edad, género, formación académica y la experiencia laboral, se puede identificar patrones que pueden influir directamente en el desempeño de estos profesionales y, por ende, en la eficiencia y el éxito de la institución bancaria pública.

Figura 1

Características Sociodemográficas



Los datos sociodemográficos expuestos en la figura #1, muestran que los oficiales de crédito presentan una mayor representación femenina (64% mujeres frente a

36% hombres). A su vez, las edades de los oficiales de crédito, se reparten principalmente en los rangos de 26 a 30 años con un 31% de los encuestados y 36 a 40 años con un 36% de los mismos, lo que podría favorecer al dinamismo y la adaptabilidad dentro del entorno de trabajo. De manera similar, el estado civil de los oficiales de negocios, muestra que existe cierto equilibrio entre solteros (38%) y casados (36%), lo que apuntaría a la existencia de una diversidad de experiencias de vida dentro de las áreas de crédito, enriqueciendo el ambiente laboral a través de una mayor empatía en la atención al cliente y en la toma de decisiones.

Por otro lado, el análisis de las características profesionales y educativas de los oficiales de negocios, revela la presencia de perfiles variados tanto en la parte académica y como en la laboral. Ya que no solo, la mayoría de los oficiales de negocios cuenta con título de tercer nivel (59%), en profesiones como Ingenieros Comerciales (36%), Economistas (23%) o administradores de empresas (15%), sino también presentan una experiencia laboral que varía desde los primeros años de su carrera profesional (56%) hasta con más de 10 años de experiencia (43%). Esta mezcla de juventud, experiencia emergente y formación técnica especializada permitiría a los oficiales de negocios enfrentar los retos del análisis crediticio con un enfoque innovador y riguroso.

Proactividad Relacionada a la Organización

La segunda variable examina los comportamientos proactivos orientados hacia la organización, que no son más que las acciones enfocadas a contribuir al logro de las objetivos de la organización (Salessi & Omar, 2017), como son la sugerencia de soluciones, la adquisición de nuevos conocimientos y/o la optimización del trabajo, acciones que se vuelven indicadores esenciales para entender el nivel de compromiso de los oficiales de negocios con el desarrollo y la mejora continua de los procesos institucionales. Por lo cual se realizó una figura que permita el análisis de frecuencias, proporciones y patrones entre los participantes (ver figura 2)

Figura 2*Proactividad relacionada a la organización*

En la figura #2 se presenta información sobre cómo los oficiales de negocios ven su comportamiento proactivo en relación con su institución bancaria. Los datos muestran un alto grado de proactividad entre los oficiales, dado que, entre el 67% y 72% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con las tres dimensiones evaluadas (ver figura 2), lo que señala un fuerte compromiso con la organización y sus metas, lo que podría resultar en un incremento en la productividad, el compromiso y la satisfacción laboral, tal y como señalan Salessi y Omar (2017).

En particular, se observa que la optimización de la distribución del trabajo se percibe como el indicador más notable, con 72% de respuestas positivas, lo que indica la presencia de un fuerte enfoque por parte de los empleados hacia la eficiencia al momento de cumplir los objetivos institucionales. Lo que concuerda con los hallazgos de Hamzah et al. (2020) quienes enfatizan que comportamientos como la adquisición de adquisición y difusión de información y la coordinación estratégica promueven el

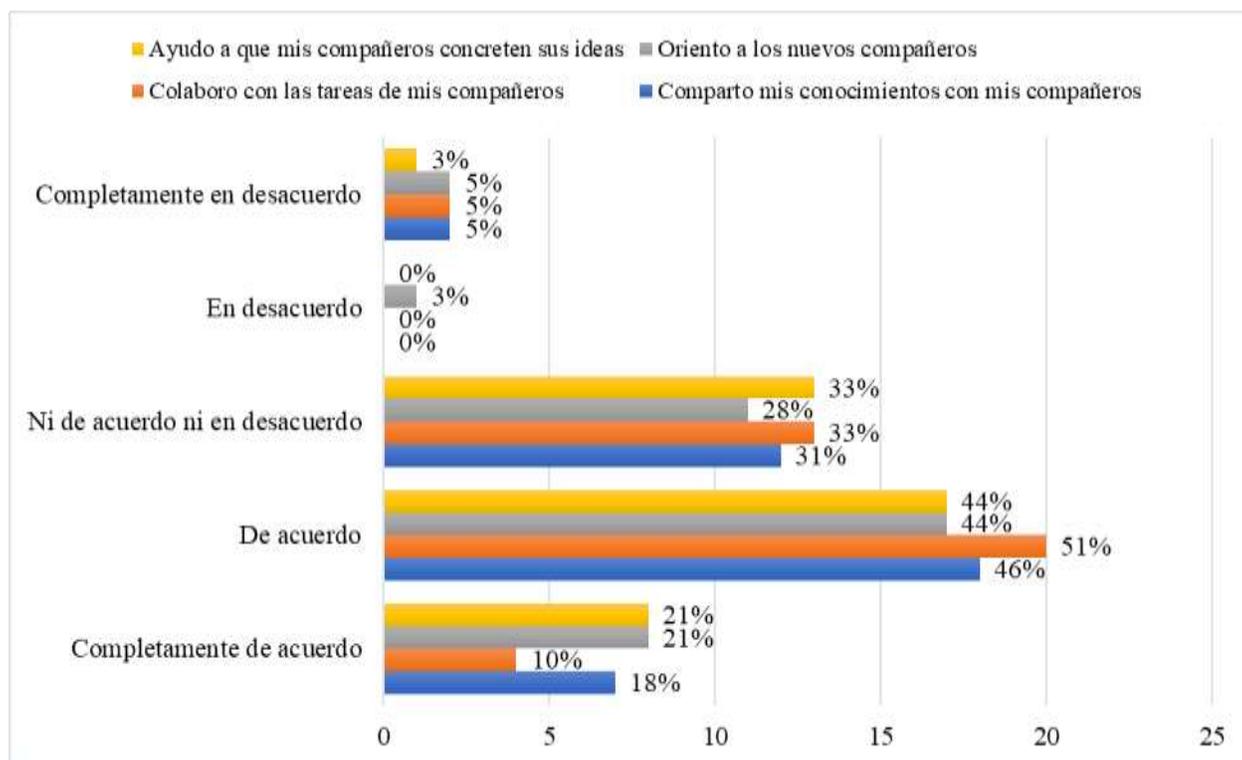
rendimiento proactivo en el entorno laboral y orientan a los empleados hacia las metas institucionales.

Por otra parte, a pesar de que el aprendizaje de nuevos conocimientos también muestra un alto nivel de respuestas favorables (67%) (ver figura 2), existe un potencial de mejora que podría abordarse mediante programas de formación más concretos como lo mencionan Salessi y Omar (2017). Además de esto, el porcentaje de neutralidad se sitúa entre el 16% y el 18% de las respuestas, lo que indica que una minoría de los oficiales tiene percepciones ambiguas sobre su comportamiento proactiva, lo que según Hamzah et al. (2020) podría deberse a una falta de comunicación clara acerca del valor de estos comportamientos o la ausencia de incentivos adecuados.

Para concluir, los hallazgos de esta variable indican que hay una conexión positiva entre el comportamiento proactivo de los oficiales de negocios y las necesidades de la institución bancaria pública. Por tanto, es importante mantener y promover condiciones que alienten este comportamiento, ya sea creando estrategias que inciten al aprendizaje continuo o generando espacios para que los empleados se sientan escuchados al proponer soluciones. Por lo que es fundamental preservar y promover condiciones que fortalezcan este comportamiento, ya que como resaltan Hamzah et al. (2020) y Naseer et al. (2021), es crucial desarrollar estrategias que incentiven el aprendizaje continuo, generen climas para la innovación y escuchen las propuestas de los empleados aspectos clave para consolidar comportamientos que podrán potenciar aún más la eficiencia y el compromiso de sus equipos.

Proactividad Relacionada a los Compañeros

La tercera variable analiza los comportamientos proactivos orientados hacia los demás, los cuales están relacionados con la manera en que los empleados colaboran con sus equipos y aportan al mejoramiento del ambiente de trabajo. Para analizar esta variable, se utilizaron indicadores como predisposición a ayudar a concretar ideas, colaborar en la realización de tareas, la orientación de compañeros o el compartir conocimiento, indicadores que permiten tener una visión integral del comportamiento proactivo de los empleados.

Figura 3*Proactividad Relacionada a los Compañeros*

En la figura #3 se puede apreciar que existe una gran predisposición hacia realizar acciones que apoyen a los demás, pues en términos generales, la mayoría de los participantes están "de acuerdo" o "completamente de acuerdo" con compartir conocimientos, colaborar en las tareas, guiar a nuevos compañeros y ayudar a concretar ideas. Lo que indicaría no solo una gran disposición a colaborar en la transmisión de información y habilidades, sino también un fuerte sentido de apoyo y colaboración dentro del entorno laboral, elementos esenciales para generar un ambiente de trabajo en el que se generen y promuevan conductas proactivas (Salessi & Omar, 2017; Naseer et al., 2021)

En este sentido, al presentarse una mayoría de respuestas positivas en la colaboración en las tareas de los compañeros, con un 61% y un 65 % de respuestas positivas en la orientación a los nuevos compañeros, indicaría la presencia de un entorno de trabajo cooperativo y una gran disposición a ayudar a los demás en sus funciones,

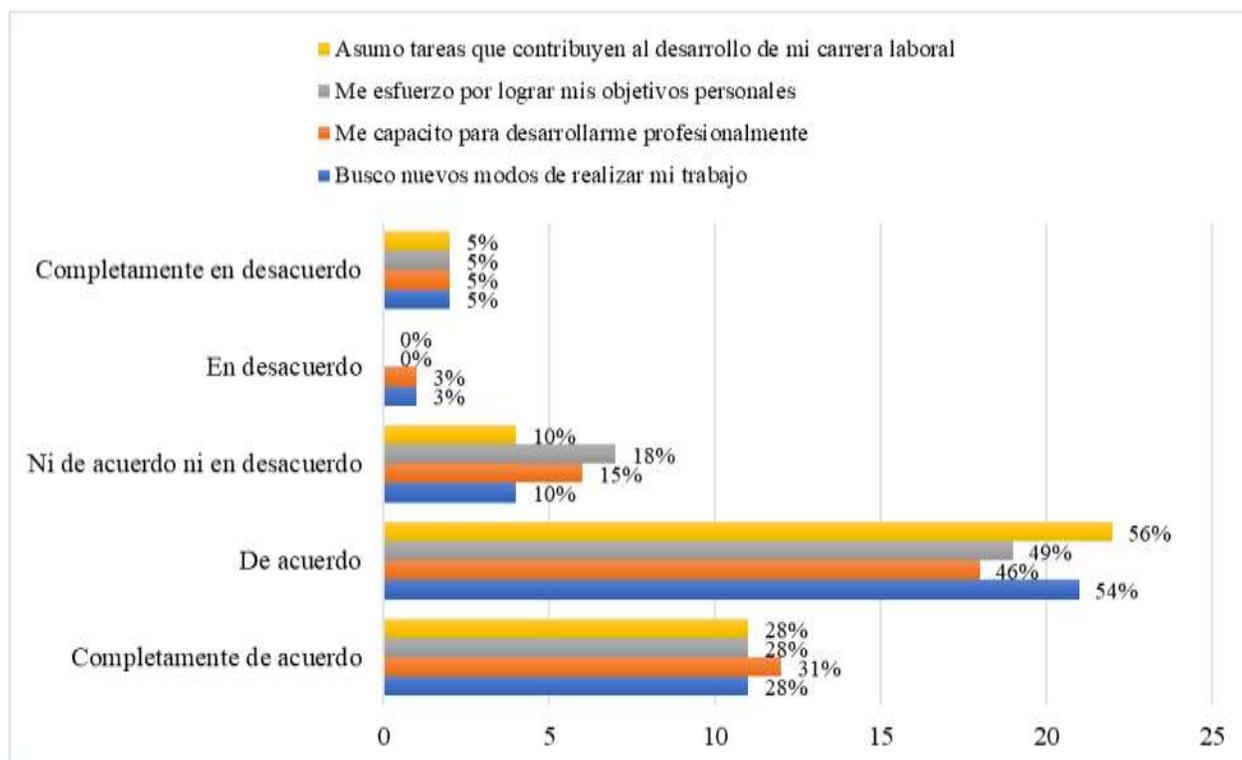
además de que existe una disposición a asumir un rol de guía y mentoría de los nuevos integrantes por parte de los empleados, acciones que según Johari y Subramaniam (2020) y Nguyen et al. (2020) repercuten en un aumento del rendimiento laboral, gracias a una mejora en la motivación intrínseca y la autoeficacia percibida de los trabajadores.

En general, dentro de la banca pública existe una predisposición general a realizar acciones relacionadas a los compañeros como compartir conocimientos, colaborar en tareas, orientar a nuevas personas y apoyar la realización de ideas está firmemente arraigados en la cultura de los equipos. Sin embargo, esta variable también muestra un 28% de respuestas neutras y entre un 3% y 5% de respuestas negativas, lo que indicaría que, aunque hay una gran mayoría involucrada en acciones que favorezcan la colaboración, aún existe un porcentaje de la población que podría beneficiarse de estrategias que promuevan una mayor participación en este comportamiento.

Estas respuestas neutras y negativas, aunque bajas, evidencian la importancia de continuar promoviendo estos comportamientos. Para lo cual, Salessi y Omar (2017) y Hamzah et al. (2020) mencionan que ambientes psicológicamente seguros y liderazgos transformativos pueden impulsar la proactividad, reduciendo barreras a comportamientos colaborativos y creativos. Además, de que los ambientes que priorizan la comunicación abierta y el trabajo en equipo fomentan la colaboración y la innovación, lo que refuerza la importancia de mantener climas laborales favorables para consolidar estos comportamientos.

Proactividad Relacionada con uno Mismo

La cuarta variable explora la proactividad relacionada con uno mismo, es decir, los comportamientos o acciones enfocadas en la mejora de uno mismo, como la autogestión y el desarrollo profesional. Abordando aspectos como la búsqueda de nuevas formas de trabajo, el esfuerzo por alcanzar metas y objetivos personales, y la toma de nuevas responsabilidades que puedan impulsar el crecimiento profesional.

Figura 4*Proactividad Hacia uno Mismo*

La figura #4 muestra un alto grado de proactividad relacionada con uno mismo entre los participantes, lo que indicaría una fuerte inclinación hacia aspectos como el crecimiento personal, profesional y en la búsqueda de la eficiencia laboral por parte de los oficiales de negocios. Un ejemplo de esto, es el hecho de que el 82% de los oficiales expresa buscar nuevas formas de realizar su trabajo de manera más eficiente, lo que podría reflejarse en un aumento en la productividad y la satisfacción en el trabajo, tal y como lo señala Salessi y Omar (2017) la búsqueda de métodos de trabajo más eficientes, está vinculado directamente con un incremento en la productividad y la satisfacción en el trabajo.

Del mismo modo, el 84% de los participantes se muestran positivos en tomar responsabilidades que favorecen el avance de su carrera profesional, lo que implicaría no solo la realización de esfuerzos constantes para lograr objetivos personales, sino también la búsqueda de crecimiento profesional, elementos que también favorecen a las

organizaciones. En cuanto a realizar procesos de formación para un mejor desarrollo profesional, el 76% de los encuestados muestra tener dispuesto a adquirir nuevos conocimientos, lo que según Hamzah et al. (2020), podría deberse a la presencia de un ambiente laboral que fomente la confianza y promueve el crecimiento de habilidades y competencias, potenciando tanto el bienestar personal como el rendimiento comunitario.

A su vez, los oficiales de negocios muestran una respuesta favorable a realizar esfuerzos para alcanzar metas personales, lo que demuestra un compromiso por alcanzar metas individuales que también favorezcan a la organización, ya que como indica Vega et al. (2023), el desarrollo de habilidades por parte de los empleados y el cumplimiento de los objetivos institucionales, se encuentra ligado con proactividad personal, a través de elementos como la autoeficacia percibida y el cumplimiento de logros personales.

Del mismo modo, las respuestas neutrales, oscilando entre el 10% y el 18%. Lo que implicaría que, a pesar de una gran parte de los oficiales de negocios consideran que sus acciones son proactivas, existe un grupo que podría tener una postura menos definida sobre sus acciones. Esta imparcialidad según Hamzah et al. (2020) podría deberse a una falta de claridad acerca del impacto del crecimiento personal en el éxito de la organización, lo sugiere la necesidad de reforzar políticas que generen confianza y clarifiquen el efecto del desarrollo personal en el desarrollo de la organización.

En conclusión, el elevado porcentaje de respuestas positivas sugiere que los empleados muestran un elevado compromiso con su crecimiento personal, buscando constantemente formas de mejorar su rendimiento, alcanzar sus objetivos y asumiendo retos que refuercen su carrera profesional. Sin embargo, las respuestas neutrales y negativas, aunque escasas sugieren que una parte de los oficiales de negocios no se asocia con estos comportamientos, lo que pone en evidencia la importancia de establecer estrategias que promuevan una participación más activa en ámbitos como el desarrollo profesional y la obtención de objetivos personales.

Triangulación de Resultados

Después de examinar la información recopilada sobre las características demográficas de los oficiales de negocios y los comportamientos proactivos hacia la

organización, hacia los demás y hacia uno mismo, se puede observar una relación entre las características sociodemográficas de los oficiales de crédito y sus comportamientos proactivos, ya que, los comportamientos proactivos se ven afectadas por factores como la edad, la formación académica y la experiencia laboral, lo que aporta matices importantes a la comprensión del comportamiento proactivo.

En lo referente a la organización, los resultados sugieren que las estrategias de optimización y la concordancia con las metas de la organización son puntos fuertes de los oficiales participantes, dado que el 69% de los oficiales de crédito mostraron respuestas positivas, esto podría deberse a la diversidad en la formación académica de los oficiales, por lo que se contaría con distintas perspectivas para abordar los desafíos. No obstante, la presencia de un 67% de oficiales en los primeros años de su carrera demuestra la importancia de implementar programas de mentoría y capacitación continua para canalizar esta proactividad hacia resultados concretos que favorezcan a la institución.

Desde el punto de vista interpersonal, los resultados indican que la cooperación y el apoyo entre compañeros son elementos altamente presentes en la cultura laboral de la institución bancaria pública, pues el 64% de los oficiales de negocios mostraron respuestas positivas a este indicador, lo que podría deberse a la mayor representación femenina (ver figura #1), dentro de los agentes de crédito, pues trabajos como los de Mavin y Yusupova (2024) o Randel et al. (2018) sugieren que las mujeres tienden a mostrar mayores niveles de empatía y comportamientos de ayuda, lo que repercutiría en la satisfacción laboral y la motivación intrínseca, lo que contribuye al éxito de la institución bancaria pública

Finalmente, en el ámbito individual, existe una fuerte orientación hacia el desarrollo personal, por parte del 80% de los oficiales de negocios, destacando la autoeficacia como una parte crucial para el avance profesional y el logro de metas. Esto podría deberse en parte al amplio rango de experiencias laborales, pues la combinación entre la iniciativa propia de las etapas iniciales de la carrera y la solidez que aporta la experiencia acumulada, favorece tanto la adaptabilidad como la búsqueda de crecimiento

personal por parte de los oficiales de negocios, lo que refleja los altos porcentajes de empleados que buscan nuevas formas de mejorar su desempeño y asumir retos profesionales.

En conjunto, los resultados sugieren que los comportamientos proactivos en el área de crédito son impulsados tanto por factores individuales como contextuales, pues la mezcla edades y experiencias tanto laborales como personales, sumada a la diversidad de perfiles académicos y la clara orientación hacia la mejora continua por parte de los oficiales de crédito, configura un entorno propicio para la innovación y la eficiencia organizacional, características que conducen al éxito en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Sin embargo, también existe la necesidad de aclarar el impacto del desarrollo personal en el éxito institucional y el fortalecimiento en el apoyo a los compañeros.

Conclusiones

La evaluación del comportamiento proactivo en el área de crédito de 14 agencias de un banco público en la provincia del Guayas ha manifestado una perspectiva positiva en los comportamientos proactivos hacia la organización, hacia los demás y hacia uno mismo, pues los resultados obtenidos muestran que los empleados presentan altos niveles de proactividad, lo que indicaría la presencia de empleados dispuestos a optimizar procesos, colaborar con sus compañeros y buscar constantemente su desarrollo personal y profesional. Esto no solo refleja la existencia de una buena cultura organizacional, sino también el potencial de los empleados como factores de cambio y crecimiento dentro de la banca pública.

A su vez, las características sociodemográficas tienen un rol importante dentro de las instituciones bancarias, pues la presencia mayoritaria de mujeres dentro de los agentes de crédito parece fortalecer los comportamientos de apoyo y colaboración entre compañeros, mientras que la combinación de juventud y experiencia de los agentes, crea un ambiente propicio para la mezcla entre innovación y estabilidad.

De igual manera, la variedad de perfiles académicos favorece la capacidad de análisis y resolución de problemas, aspectos esenciales para la gestión de riesgos y la toma de decisiones estratégicas en el área de crédito.

Para los usuarios, directivos y autoridades de las diferentes agencias de un banco público en la provincia del Guayas, estos resultados sugieren que la inversión en estrategias que refuercen estos comportamientos puede generar beneficios considerables tanto en la productividad de la institución como en el ambiente laboral. Por ejemplo, fortalecer los programas de capacitación y mentoría podría incrementar aún más el compromiso individual y colectivo de los trabajadores. Además, de establecer, estrategias de desarrollo de carrera claras y reforzar los sistemas de reconcomiendo que incentiven la mejora continua y resalten la relación entre el crecimiento personal y los objetivos institucionales.

Así, futuras investigaciones podrían profundizar en el estudio de las barreras que restringen la participación proactiva de algunos empleados. Además, se podría extender el estudio a otras secciones del banco para contrastar los resultados y crear estrategias particulares ajustadas a distintos escenarios. En síntesis, este estudio proporciona una base para comprender la conducta proactiva en el ámbito bancario y para diseñar intervenciones que impulsen el desarrollo y la eficacia organizacional.

Bibliografía

- Banco Central del Ecuador. (2020). Cuentas Nacionales Regionales [Conjunto de datos; Digital]. En *Prov2020*.
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/CuentasProvinciales/Prov2020.xlsm>
- Cisneros-Caicedo, A. J., Guevara-García, A. F., Urdánigo-Cedeño, J. J., & Garcés-Bravo, J. E. G. (2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que Apoyan a la Investigación Científica en Tiempo de Pandemia. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1165-1185. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2546>
- Hamzah, M. I., Othman, A. K., & Hassan, F. (2020). Elucidating salespeople's market orientation, proactive service behavior and organizational culture in the B2B banking sector: a Malaysian perspective. *International Journal Of Bank Marketing*, 38(5), 1033-1057. <https://doi.org/10.1108/ijbm-10-2019-0388>
- Hospinal, L. F. M., Mejía, R. C., Lazo, M. E. O., & Alania-Contreras, R. D. (2021). Evaluación de procedimientos que se toman para la población y muestra en trabajos de investigación. *REVISTA DESAFÍOS*, 12(1).
<https://doi.org/10.37711/desafios.2021.12.1.253>
- Johari, J., & Subramaniam, H. (2020). Proactive Personality, Human Resource Management Practices, and Job Performance: A Case of Banking Sector Employees in Malaysia. *Journal Of Business & Economic Analysis*, 03(01), 5-29. <https://doi.org/10.36924/sbe.2020.3101>
- Mavin, S., & Yusupova, M. (2024). Jostling discourses of competition: Women leaders self-positioning. *Organization Studies*, 45(6), 801–823. <https://doi.org/10.1177/01708406241236606>
- Molina, C. A. M., & Carreño, J. G. A. (2020). La banca pública y su aporte al desarrollo. Microempresarial del cantón Portoviejo. *ECA Sinergia*, 11(2), 89.
https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2359
- Naseer, S., Khawaja, K. F., Qazi, S., Syed, F., & Shamim, F. (2020). How and when information proactiveness leads to operational firm performance in the banking

- sector of Pakistan? The roles of open innovation, creative cognitive style, and climate for innovation. *International Journal Of Information Management*, 56, 102260. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102260>
- Nguyen, T. N. T., Bui, T. H. T., & Nguyen, T. H. H. (2020). Improving employees' proactive behaviors at workplace: The role of organizational socialization tactics and work engagement. *Journal Of Human Behavior In The Social Environment*, 31(6), 673-688. <https://doi.org/10.1080/10911359.2020.1803172>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Salessi, S. M., & Omar, A. (2018). Comportamientos proactivos en el trabajo: adaptación y análisis psicométrico de una escala. *Actualidades En Psicología*, 32(124), 33. <https://doi.org/10.15517/ap.v32i124.30642>
- Salessi, S. M., & Omar, A. G. (2017). Comportamientos proactivos en el trabajo: una puesta al día. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 9(3), 82-103. <https://doi.org/10.32348/1852.4206.v9.n3.17800>
- Vega, M. M. C., Tapia, K. E., & Cerda, M. J. R. (2023). Compromiso organizacional y satisfacción laboral, análisis de clases latentes en trabajadores de administración pública y privada. *Ciencias Administrativas*, 132. <https://doi.org/10.24215/23143738e132>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2018). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal Of Hospitality Management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2021). *Organizational Behavior*. Pearson.

Apéndice A

Cuestionario Adaptado

Evaluación del Comportamiento Proactivo en el Área de Crédito en Agencias de un Banco Público en la Provincia del Guayas

El presente instrumento forma parte de un estudio realizado por la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. La información recogida será procesada guardando la confidencialidad de las respuestas y el anonimato de los participantes y la institución a la que representan. La información será utilizada con fines únicamente académicos. Agradecemos su participación, tiempo y atención al contenido.

Consentimiento informado

Declaro que he sido informado e invitado a participar en una investigación denominada "**Evaluación del Comportamiento proactivo en el área de crédito en Agencias de un Banco público en la provincia del Guayas**", éste es un proyecto de investigación científica que cuenta con el respaldo de la Maestría de Administración de Empresas de la UCSG. Sé que mi participación consistirá en responder una encuesta que demorará alrededor de 15 a 20 minutos. Me han explicado que la información registrada será confidencial, y que los nombres de los participantes serán asociados a un número de serie, esto significa que las respuestas no podrán ser conocidas por otras personas ni tampoco pueden ser identificadas en la fase de publicación de resultados. Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados. Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Acepta participar: SÍ ___ NO ___

Sección A

Datos sociodemográficos

1. Indique su sexo		2. Indique su edad (en años):	
Mujer	<input type="checkbox"/>	_____ años	
Hombre	<input type="checkbox"/>		
3. Indique su estado civil	4. Indique su profesión		5. Indique su nivel de estudios
Soltero/a	<input type="checkbox"/>	Ingeniero/a Agrónomo	Tecnológico <input type="checkbox"/>
Divorciado/a	<input type="checkbox"/>	Ingeniero/a Comercial	<input type="checkbox"/> Título de Tercer Nivel
Viudo/a	<input type="checkbox"/>	Economista	<input type="checkbox"/> Cursando Porgrado (maestría o especialidad)
Casado/a	<input type="checkbox"/>	Licenciatura en Administración de Empresas	<input type="checkbox"/> Posee título de cuarto nivel
Unión libre	<input type="checkbox"/>	CPA	<input type="checkbox"/>
		Otro:	6. Experiencia Laboral
		En caso de indicar otro, cuál:	¿Cuántos años de experiencia laboral tiene en total?
		_____	¿Cuánto tiempo lleva laborando en su empleo actual?

Sección B

Señale su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con su comportamiento proactivo. Califique cómo se comporta realmente y no cómo cree que debería comportarse. Léalos atentamente y señale la respuesta que mejor describe su experiencia personal. Marque una X en el espacio de uno de los números (1 a 5) que encontrará junto a la frase que está respondiendo. Por favor, conteste todas.

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	2	3	4	5

Comportamientos proactivos orientados a la organización		1	2	3	4	5
1	Sugiero soluciones para los problemas de mi organización	<input type="checkbox"/>				
2	Aprendo nuevos conocimientos que beneficiarán a mi organización	<input type="checkbox"/>				
3	Optimizo la distribución de mi trabajo para ayudar a que la organización logre sus metas	<input type="checkbox"/>				
Comportamientos proactivos orientados a los demás		1	2	3	4	5
4	Comparto mis conocimientos con mis compañeros	<input type="checkbox"/>				
5	Colaboro con las tareas de mis compañeros, aunque no esté obligado a hacerlo	<input type="checkbox"/>				
6	Oriento a los nuevos compañeros	<input type="checkbox"/>				
7	Ayudo a que mis compañeros concreten sus ideas	<input type="checkbox"/>				
Comportamientos proactivos orientados a uno mismo		1	2	3	4	5
8	Busco nuevos modos de realizar mi trabajo para ser más eficiente	<input type="checkbox"/>				
9	Me capacito para desarrollarme profesionalmente	<input type="checkbox"/>				
10	Me esfuerzo por lograr mis objetivos personales en mi trabajo	<input type="checkbox"/>				
11	Asumo tareas que contribuyen al desarrollo de mi carrera laboral	<input type="checkbox"/>				

Apéndice B

Cuestionario adaptado a formato digital

16/024 7:02 pm Evaluación del Comportamiento Proactivo en el Área de Crédito en Agencias de un Banco Público en la Provincia del Guayas

Evaluación del Comportamiento Proactivo en el Área de Crédito en Agencias de un Banco Público en la Provincia del Guayas

El presente instrumento forma parte de un estudio realizado por la Maestría de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. La información recogida será procesada garantizando la confidencialidad de los respuestas y el anonimato de los participantes y la institución a la que representan. La información será almacenada con fines académicos, agradeceremos su participación, tiempo y atención al comando.

Consentimiento informado

Sabemos que ha sido informado e invitado a participar en una investigación denominada "Evaluación del Comportamiento proactivo en el área de crédito en Agencias de un banco público en la provincia del Guayas". Esto es un proyecto de investigación científica que cuenta con el respaldo de la Maestría de Administración de Empresas de la UCSG, así que su participación consistió en responder una encuesta que demorará alrededor de 15 a 20 minutos. He sido informado que la información registrada será confidencial, y que los nombres de los participantes serán asociados a un número de serie, esto significa que las respuestas no podrán ser reconocidas por otros personas si tampoco pueden ser identificadas en la fase de publicación de resultados. Estoy en conocimiento que los datos no me serán entregados. Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí.

Sí, acepto

No acepto

Datos sociodemográficos

16/024 7:02 pm Evaluación del Comportamiento Proactivo en el Área de Crédito en Agencias de un Banco Público en la Provincia del Guayas

Sexo

Hombre

Mujer

Otro

Edad

Estado Civil

Soltero/a

Casado/a

Viudo/a

Divorciado/a

Unión Libre

16/024 7:02 pm Evaluación del Comportamiento Proactivo en el Área de Crédito en Agencias de un Banco Público en la Provincia del Guayas

Profesión

Ingeniería y afines

Ingeniería comercial

Economista

Licenciado en administración de empresas

Otro

Otro: _____

Nivel de estudios

Tecnológico

Técnico Nivel

Curso de Pasaporte

Poner título de cuarto nivel

¿Cuántos años de experiencia laboral tiene en total?

¿Cuánto tiempo lleva laborando en su empleo actual?

Comportamiento proactivo orientado a la organización

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con su comportamiento positivo. Marque cómo se comporta realmente y no cómo cree que debería.

16/024 7:02 pm Evaluación del Comportamiento Proactivo en el Área de Crédito en Agencias de un Banco Público en la Provincia del Guayas

Lea atentamente y utilizando la valoración que tiene o atribuya a cada ítem, marque la respuesta que mejor describe su experiencia personal. Por favor, considere todas las preguntas.

Valoración

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
1	2	3	4	5

Sugiero soluciones a los problemas de mi organización

Completamente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Completamente de acuerdo

Aprendo nuevos conocimientos que beneficiarán a mi organización

Completamente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

De acuerdo

Completamente de acuerdo



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Cecilia Jesús Farah Torres, con C.C: # 1204882904 autora del trabajo de titulación: **Evaluación del Comportamiento Proactivo en el Área de Crédito en Agencias de un Banco Público en la Provincia del Guayas** previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 10 de junio de 2025



Validado y autorizado por:
**CECILIA JESÚS FARAH
TORRES**

Validar únicamente con FiccraID

f. _____

Nombre: Cecilia Jesús Farah Torres

C.C: 1204882904



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Evaluación del Comportamiento Proactivo en el Área de Crédito en Agencias de un Banco Público en la Provincia del Guayas		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Farah Torres Cecilia Jesús		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Zerda Barreno Elsie Ruth		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Subsistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	10 de junio de 2025	No. DE PÁGINAS:	22
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración, Comportamiento Organizacional, Gestión del Talento Humano, Metodología de la Investigación		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Gestión crediticia, Comportamiento organizacional, Toma de decisiones, Fidelización del cliente.		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

La evaluación del comportamiento proactivo en el área de crédito de las agencias de un banco público en la provincia del Guayas es fundamental para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio financiero. En 2024, se identificó que los colaboradores que demuestran iniciativa, anticipación a problemas y capacidad para proponer soluciones, contribuyen significativamente al cumplimiento de metas crediticias, la reducción de riesgos y la fidelización del cliente. Este estudio analiza indicadores de proactividad como la toma de decisiones anticipadas, la gestión autónoma de clientes y la participación en procesos de mejora continua. Los resultados muestran que un alto nivel de comportamiento proactivo está correlacionado con un mejor desempeño individual y colectivo, así como con una mayor satisfacción del cliente. Además, se destaca la importancia de fomentar un entorno laboral que promueva la proactividad mediante liderazgo motivacional, capacitación constante y sistemas de evaluación alineados con estos valores. La implementación de estas prácticas permite a las agencias enfrentar de manera más efectiva los desafíos del entorno financiero actual.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0992265036	E-mail: cecifarah_t@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza	
	Teléfono: +593-4-3804600	
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	