

**ANÁLISIS DE LA GENERACIÓN DE CONFIANZA EN LAS ADQUISICIONES Y
FUSIONES ENTRE DIFERENTES ENTIDADES BANCARIAS EN COLOMBIA**

MARGIE LEANDRA GIRALDO SARRIA

PROYECTO DE GRADO II

DIRECTOR:

GUILLERMO BUENAVENTURA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALI, NOVIEMBRE 2013.

CONTENIDO

Introducción	6
CAPITULO 1	7
Objetivos	7
1.1 Objetivo general	7
1.2 Objetivos específicos	7
CAPITULO 2	9
Revisión de la literatura	9
2.1 Resúmenes de Papers	11
2.2 Consolidación de los hallazgos literarios	39
CAPITULO 3	43
METODOLOGÍA	43
3.1 MODELO E HIPÓTESIS:	43
3.2 METODOLOGÍA	44
3.3 VARIABLES	44
3.4 CONTRATSE ESTADÍSTICO	45
3.5 DATOS	45
3.6 RESULTADOS ESPERADOS	46
CAPITULO 4	47
APLICACIONES Y RESULTADOS	47
4.1 RESULTADOS	47
4,2 HALLAZGOS	48
CAPITULO 5	49
Conclusiones:	49
BIBLIOGRAFÍA	50
Listado Figuras	52
Figura 1	52

Listado Tablas..... 52
 Tabla 5..... 52
 Tabla 6..... 53
ANEXOS 54

Resumen

En un inicio se estudiaron unos *papers* relacionados con los temas del intercambio entre miembros de equipos (Team Member Exchange - TMX) y los recursos humanos (Human Resource - RRHH) para comparar la literatura con el desempeño de las organizaciones en confianza, flexibilidad y capital psicológico. Luego, se discutió el modelo a estudiar y nos hicimos la siguiente pregunta:

¿Las adquisiciones y fusiones en el sector bancario en Colombia, durante las últimas dos décadas, mejoran el rendimiento de los bancos implicados en ellas?

Se empieza por buscar eventos relacionados con adquisiciones y fusiones entre empresas, en el sector bancario en el mercado colombiano, para establecer relaciones con la generación de confianza como resultado de estos eventos.

Los resultados esperados serían que los niveles de ROE, ROI, Incremento de los activos e Incremento de la utilidad operativa dieran todos significativos y positivos.

Pero, los resultados arrojados muestran la significancia en los niveles del ROE y el ROI, y la no significancia en el Incremento de los activos y el Incremento de la utilidad operativa.

Entonces, se concluye que las adquisiciones y fusiones entre bancos en el mercado colombiano no son sinónimo de generadores de confianza.

Palabras claves: Confianza, ROE, ROI, Activos, Utilidad Operacional.

Introducción

Por un lado, en proyecto de grado I empezamos conociendo acerca de los temas relacionados con el intercambio de los miembros del equipo, TMX, donde coinciden diferentes investigaciones en que es muy bueno para las organizaciones; que además del intercambio, compartir el conocimiento, las relaciones y el flujo en conjunto de estas cosas ayuda al mejoramiento tanto del desempeño de las personas como al desarrollo de habilidades existentes y nuevas habilidades. Y el cambio evolutivo del entorno corporativo que ha hecho de la participación de los recursos humanos, HR, clave primordial para el alcance las metas organizacionales.

Por otra parte, en proyecto de grado II, estudiamos el nivel de confianza del mercado en las instituciones, en este caso, del sector bancario, que lo involucra mostrándonos qué efectos trate el fusionarse con otras entidades bancarias o diferentes instituciones. Para demostrar o no la hipótesis sobre que la fusión dará un mayor nivel de confianza al mercado y, por ende, acercarse más a la institución, nos valemos de un conjunto de variables, ROE, ROI, Δ ACTIVOS y Δ UTILIDAD, que quedarán como probatorias del aumento de la confianza, si dan como resultado significativos y positivos, lo que demostraría que la industria o el banco en particular mejora después su percepción en las personas.

CAPITULO 1

Objetivos

1.1 Objetivo general

Establecer una relación entre los eventos de alteración de la confianza que representan las fusiones o adquisiciones de las diferentes empresas por parte de las otras en el resultado de las mismas.

1.2 Objetivos específicos

1. Encontrar en la última década eventos de fusiones y adquisiciones de las empresas del sector bancario en el mercado colombiano.
2. Recoger las series de datos financieros de las empresas involucradas en las fusiones y adquisiciones.
3. Establecer los indicadores financieros que nos indican la bondad de la actividad.
4. Relacionar mediante la estadística los eventos de confianza con los resultados de la empresa.

CAPITULO 2

Revisión de la literatura

Primero, se dará una breve introducción al contenido de cada *paper* estudiado y después se dará a conocer un análisis resumido de cada uno:

Para la estrategia de negocios, RRHH, flexibilidad del mercado de empleo y ventaja competitivo habla sobre la relación entre el uso de las políticas de recursos humanos y el desempeño corporativo que se hace positivo dentro de las organizaciones.

Sobre los efectos del cambio social y la confianza en el conocimiento compartido e innovación en el servicio se relacionan lo que es el intercambio de los líderes y los miembros del grupo lo que responde a una mejora en el flujo de conocimiento.

Sobre el tema del telégrafo, RRHH, flexibilidad y el desempeño de la empresa se fundamenta el uso de la tecnología de información y comunicación (TIC) que los empleados y directivos usan para obtener acceso a sus actividades laborales en diferentes ubicaciones.

Flexibilidad, pensando en el cambio para la excelencia organizacional se habla sobre el rápido movimiento que tienen la liberalización, la privatización y la globalización (LPG) en los distintos escenarios de los negocios, lo que significa una disminución gradual de las barreras en todo el mundo.

En Mega-proyección RRHH se puntualiza en siete lentes que utilizan para ver el mundo actual de las personas y el trabajo, siendo: -(1)Un lente histórico, -(2)Uno económico, -(3)Sobre el futuro, -(4)Sobre el entorno, -(5)Sobre las tendencias de RRHH, -(6)Sobre los profesionales de RRHH, y -(7)Sobre la visión del futuro de los RRHH.

Para ser los recursos humanos, HRM, estrategia de fabricación y la firma del rendimiento se consideran una importante fuente de ventaja competitiva sostenible, proporcionando a las organizaciones un gran desempeño organizacional.

Observando las dos caras de la moneda del intercambio social, una siendo perspectiva de cognición social en los efectos conjuntos de la calidad en las relaciones y otra de diferenciación nos dicen que la confianza, las buenas relaciones entre los miembros del equipo y el intercambio de los líderes de los equipos aumenta la creatividad en el trabajo en equipo.

En el impacto del intercambio en los miembros del equipos, diferenciación, compromiso del equipo, y conocimiento compartido en el rendimiento del equipo en proyecto R&D, sugieren que mejora el rendimiento individual y la efectividad del equipo, pues los individuos que lo experimentan están más dispuestos a ayudar a otros miembro y compartir información, ideas y retroalimentación, lo que los hace más efectivos y eficaces.

La importancia de los recursos humanos (RRHH) del siglo XXI ayudan a que los departamentos de una empresa puedan operar en sinergia contando con una estrategia que define hacia dónde se dirigen y una estructura de organización que permita a los recursos humanos a lograr los objetivos.

Siendo la flexibilidad un activo indispensable para participar en el entorno industrial vibrante se pregunta cuáles son los factores que pueden hacer de la flexibilidad algo positivo para los empleados y los empleadores y se dan varias definiciones de diferentes autores como por ejemplo, Atkinson (1985), Kalleberg (2003) y Polleri (1987 y 1991) entre otros.

Debido a la naturaleza cambiante del entorno, los empresarios están interesados en la flexibilidad interna que emerge como una estrategia válida para contrarrestar los cambios ambientales, teniendo una gran capacidad de adaptación para hacer frente a circunstancias extraordinarias y eventos que requieren creatividad e iniciativa. Sin embargo, a pesar del reciente interés en el concepto, flexibilidad interna, no existe una definición aceptada de este término.

2.1 Resúmenes de Papers

2.1.1 Estrategia de negocios, RRHH, flexibilidad del mercado de empleo y ventaja competitiva.

Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage.

Jonathan Michie and Maura Sheehan

(2005).

El tema principal es sobre la relación positiva entre el uso de las políticas de recursos humanos y el desempeño corporativo. En particular, se argumenta que las políticas de recursos humanos que sean coherentes y están aplicados con la estrategia de la empresa son más eficaces y dan un mejor desempeño.

La desregulación del mercado de trabajo y la flexibilidad son consideradas como claves determinantes de la competitividad nacional y el desempeño corporativo exitoso.

En el texto se encuentran los siguientes puntos: Los efectos de la política de recursos humanos en desempeño de la empresa, la relación entre estrategia, recursos humanos y el empleo de contratos flexibles y los efectos moderadores de la estrategia sobre los vínculos entre la Recursos Humanos y rendimiento.

RESULTADOS ENCONTRADOS

Una cuestión importante que todos los administradores enfrentan, es qué tipo de estrategia de la empresa debe estar siguiendo. Otra cuestión es cuánto se debe invertir en las prácticas de recursos humanos.

En este trabajo sugiere que el grado en adopción de Prácticas de recursos humanos serán efectivas para mejorar el rendimiento empresarial - en términos estadísticos, el tamaño y la importancia del efecto - variarán de acuerdo a una serie de factores.

En términos generales, se puede perseguir una estrategia de "Camino alto" de invertir en prácticas de recursos humanos progresistas con el fin de motivar a la fuerza de trabajo, para

mejorar sus capacidades técnicas y ofrecer oportunidades para que puedan trabajar de manera más productiva. En este caso se sugiere que haya una mayor inversión en recursos humanos.

Por otra parte, la empresa puede optar por un "Camino bajo", que es una estrategia para la reducción de costos. Esto puede incluir poner a los empleados en los contratos a corto plazo y / o trabajo a tiempo parcial, y la aceptación de un mayor grado de rotación del personal. Para las empresas que persiguen este tipo de estrategias, nuestros resultados sugieren que es poco probable que haya un alto nivel de inversión en recursos humanos.

Para concluir, la eficacia de las políticas y prácticas de recursos humanos dependerá de la estrategia de la organización y la sinergia entre ellas.

2.1.2 Efectos del cambio social y la confianza en el conocimiento compartido e innovación en el servicio.

Effects of social exchange and trust on knowledge sharing and service innovation.

Meng-Lei Monica Hu, Tsung-Lin Ou, Haw-Jeng Chiou, Lee-Cheng Lin.
(2012).

El tema primario es la relación entre lo que es el intercambio de los líderes junto con los miembros del grupo, da como respuesta un mejor flujo de conocimiento. Tales relaciones son importantes porque ayudan a que las personas sean más innovadoras, mejora la calidad de trabajo en equipo, ayuda a mejorar las comunicaciones entre empleados por el aumento en la fluidez del conocimiento, lluvia de ideas y servicios de innovación. En tal caso la relación entre confianza y respeto ayudan a mejorar la calidad del servicio.

Nos enfocamos en examinar si hay efecto entre las relaciones, la confianza y el resultado en la calidad del trabajo de los miembros del equipo, sus líderes y el conocimiento compartido. Por observaciones empíricas queda demostrado que las buenas relaciones tiene gran influencia en el conocimiento compartido y la innovación del servicio. Aun individualmente, si una persona tiene un buen nivel de innovación y comparte conocimiento tiende a crear más relaciones interactivas con otros empleados, colegas, jefes y subordinados.

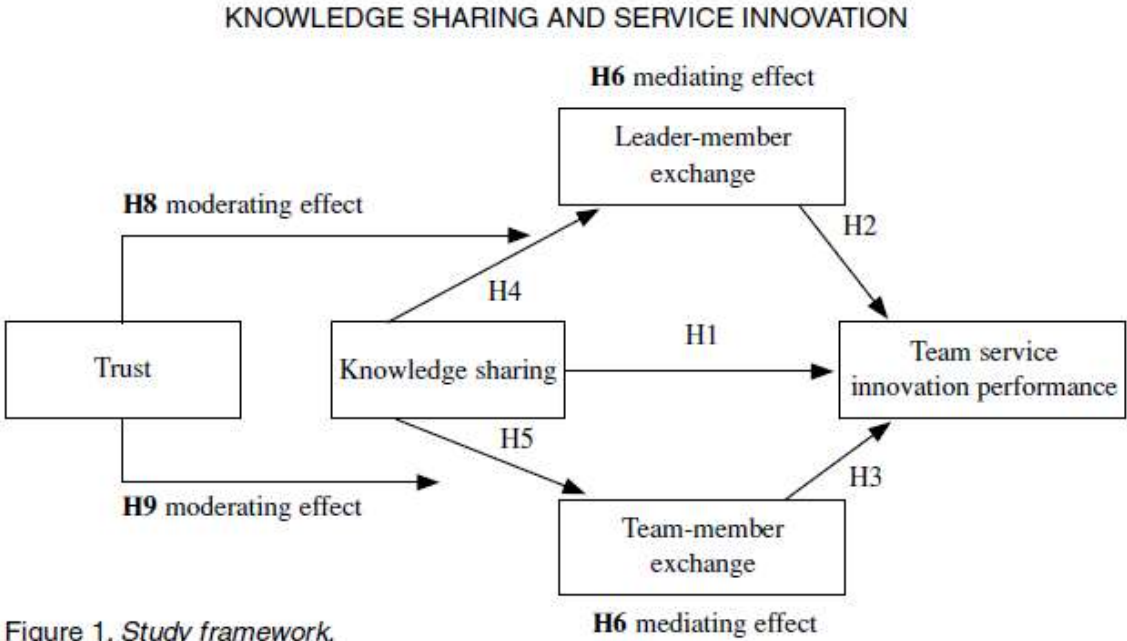
Entonces: si hay confianza → hay buenas relaciones entre los miembros.

Tiene un efecto moderador en las relaciones entre los miembros y los líderes los siguientes aspectos principales:

1. El conocimiento compartido (KS) es la llave para aumentar y mejorar el servicio de innovación, y para eso debe haber una buena relación entre líderes y miembros.
2. Debe haber un alto nivel de confianza.
3. Se incrementa la confianza promoviendo el intercambio de líderes y miembros del equipo.

La satisfacción en el trabajo, lealtad, confianza; buenas relaciones entre líderes, miembros, jefes y subordinados; y un principio de reciprocidad que se da en las organizaciones se ven reflejados en el cumplimiento de factores como confianza, respeto, innovación, conocimiento compartido.

La siguiente gráfica encamina las hipótesis que trabaja el artículo donde se unen relacionados con el conocimiento compartido e innovación en el servicio.



2.1.3 El telégrafo, RRHH, flexibilidad y el desempeño de la empresa.

Telework, human resource flexibility and firm performance.

Angel Martínez-Sánchez, Manuela Pérez-Pérez, Pilar de-Luis-Carnicer and María José Vela-Jiménez.

(2007).

El tema principal de este texto es sobre el teletrabajo, el cual es una forma de trabajo mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) que los empleados y directivos usan para obtener acceso a sus actividades laborales de diferentes ubicaciones.

Las TIC tienen una gran ventaja pues reducen los costos de control y coordinación asociados a la descentralización geográfica de la ubicación de la fuerza de trabajo.

Este artículo se centra en los antecedentes de trabajo a distancia que están relacionados con el desarrollo de los empleados. El teletrabajo es una práctica flexible de trabajo que usa la implementación de las prácticas de recursos humanos con el fin de crear un clima organizacional de confianza y compromiso.

Por lo tanto, el principal propósito de este artículo es contribuir a la literatura de teletrabajo mediante el análisis de la adopción del teletrabajo en el contexto de las políticas de desarrollo de recursos humanos y su impacto en desempeño de la empresa.

La mayoría de los estudios de teletrabajo se han llevado a cabo en Los países anglosajones. Las estadísticas disponibles indican que la difusión del teletrabajo en los países del sur de Europa como España es mucho menor que en los EE.UU., el Reino Unido o el norte de Europa. Esto puede ocurrir a por varios factores, incluyendo la cultura de trabajo predominante. Por una parte, los empleados en muchas ciudades españolas viven cerca de su trabajo, por lo tanto el lugar de trabajo se utilizan para socializar y los administradores prefieren controlar el trabajo de sus empleados directamente.

En conclusión, esta investigación ha analizado la influencia del desarrollo de recursos humanos en materia de adopción del teletrabajo y su impacto moderador sobre el

rendimiento. Los resultados de una encuesta a 156 empresas españolas indican que el acceso a "los empleados de desarrollo de recursos humanos" y "beneficios a los empleados" se relaciona positivamente con la adopción del teletrabajo. La influencia del teletrabajo en varias medidas de desempeño de la empresa es positivo y el desarrollo de recursos humanos positivamente modera esta relación.

La siguiente figura es el modelo de la investigación en la aceptación del teletrabajo en relación con las hipótesis que incluye el artículo:

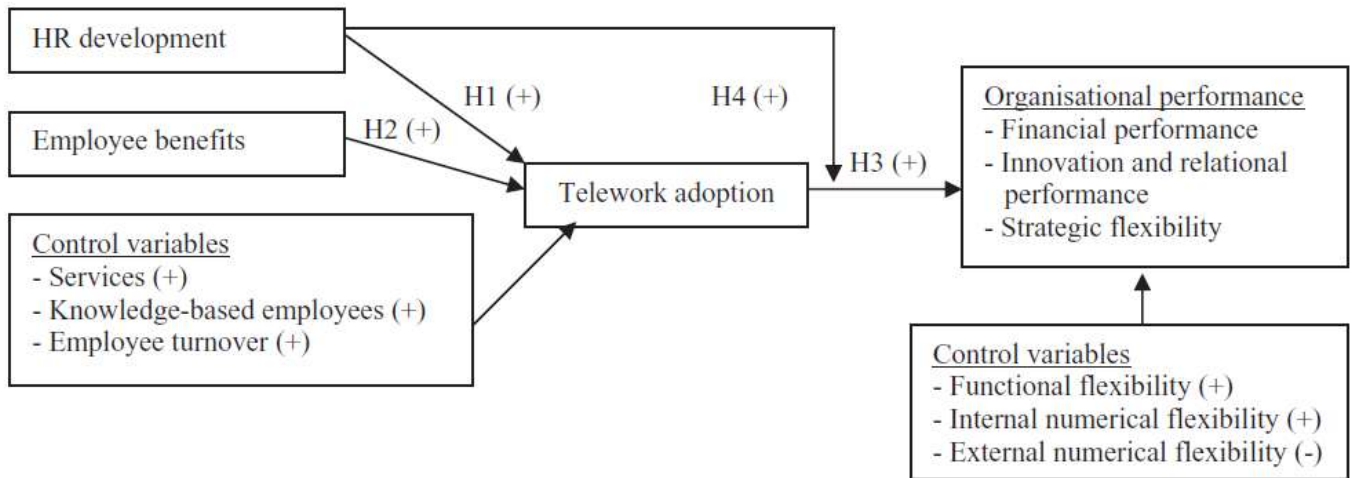


Figure 1: Research model

2.1.4 Flexibilidad. Pensando en el cambio para la excelencia organizacional.

Flexibility – Thinking Shift for Organizational Excellence.

R C Pathak

(2005).

En la actualidad hay un gran movimiento de tecnologías, personas, empresas y la cultura de los países cambia debido al movimiento rápido que tienen la liberalización, la privatización y la globalización (LPG) en los distintos escenarios de los negocios y por ende se están disminuyendo gradualmente las barreras en todo el mundo. Estos cambios han traído demandas sin precedentes a las empresas por cambios en tecnologías, innovación y conocimiento, habilidades y experiencia en las mismas empresas. Es por esto que las empresas han empezado a dar rienda suelta a su capacidad intelectual entre trabajadores para maximizar el rendimiento y entrar al juego competitivo. Lo principal aquí trata de cómo mejorar el rendimiento de todo un establecimiento DRDO o una empresa del sector público mediante la aplicación de Sistema de Gestión de Flexibilidad (FSM) para dar un resultado en la productividad de la organización. Se observa que FSM es el único factor más dominante que transmite el impulso deseado a las organizaciones con el estudio de diversas organizaciones del sector público bajo un enfoque analítico con la ayuda de normas de flexibilidad para el logro de la excelencia organizacional. Con las normas de flexibilidad es trascendental que las habilidades de los trabajadores sea tenido en cuenta como un trabajo apasionado, lo que puede dar una mejor productividad positiva y darle al sector organizacional el título de “Organización con Pasión”.

Las dimensiones importantes sobre flexibilidad “normas esenciales” en las organizaciones son el tratamiento de la tecnología y los recursos humanos los cuales están siendo analizados en detalle y tenido en cuenta mayormente, y entonces la gente está reaccionando hacia dar rienda suelta a su capacidad intelectual, trabajar con pasión y con el poder del compromiso total.

Se concluye que la "Educación Tecnológica" es el factor más dominante y es un requisito previo esencial para la formación del futuro de cualquier organización y a su vez el país. Es

entonces como el tema se convierte en un abre bocas para nuevas perspectivas para la labor de investigación y distintas manifestaciones del Sistema de Gestión de la flexibilidad en la mejora de las funciones de las organizaciones de I + D para llevar a cabo la excelencia.

Las siguientes gráficas muestran, una las relaciones del poder del compromiso total, otra los Recursos humanos y sus estrategias de implementación, esto para alcanzar la excelencia organización.

La siguiente figura nos muestra las cualidades del poder que tiene comprometerse totalmente con la organización:

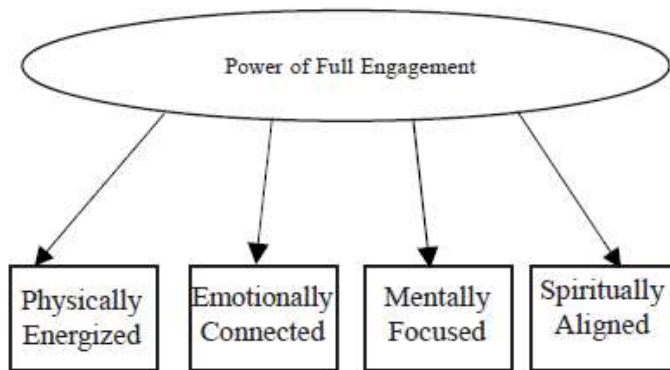


Figure 10 (a) : Power of Full Engagement

La siguiente figura nos muestra un esquema de camino para mejorar la productividad:

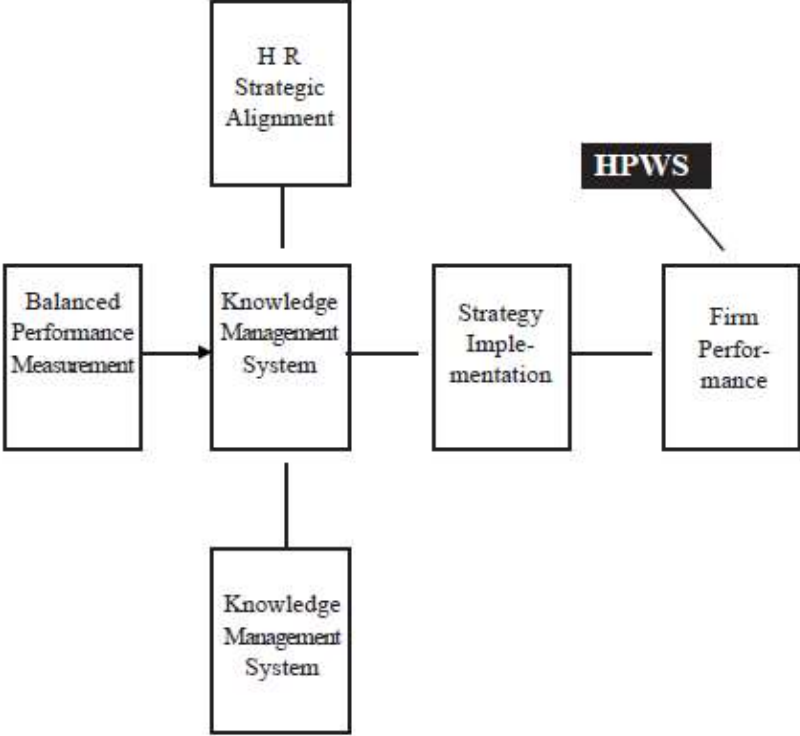


Figure 13: HR and Strategy Implementation

2.1.5 RRHH Mega-proyección.

HR Megatrends

Ron James

(1997).

Una tendencia es un patrón, estilo o una línea de desarrollo. En el texto se hablan sobre siete lentes que se utilizan para ver el mundo actual de las personas y el trabajo, estas son:

- En primer lugar, un lente histórico: Como el mundo ha cambiado junto a la tecnología.
- En segundo lugar, un lente económico que nos explique cómo los negocios influyen en el mundo
- El tercer lugar, el lente-futuro el cual anticipa algunos acontecimientos laborales en datos demográficos.
- El cuarto lugar, lente-entorno que tiene en cuenta variables que se pueden ver experimentar más no controlar como el clima. Variables así pueden definir el ámbito competitivo.
- El quinto examina las tendencias de los Recursos Humanos. Como por ejemplo ¿Son las normas de ayuda o un obstáculo?
- El sexto examina los profesionales de Recursos Humanos y como puede ayudar a los problemas competitivos en la organización.
- El séptimo comparte una visión del futuro de los recursos humanos y donde podrían ir.

La pregunta es **¿Cómo puedo anticiparme al futuro y estar bien preparado?**

Lo mejor en estos casos es promover la cultura de aprendizaje en nosotros mismo y en nuestros colegas. Este proceso empieza por nosotros mismos auto comprometiéndose en aprender cada aspecto de nuestra vida personal y profesional. Lo que significa tomarse el tiempo para la lectura, la observación y la atención. Para la firma significa integrar roles de

estrategias de negocios, agentes de cambio y líderes de aprendizaje. Este es el comienzo de un área de RRHH profesional.

2.1.6 HRM, estrategia de fabricación y la firma el rendimiento.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, MANUFACTURING STRATEGY, AND FIRM PERFORMANCE

Mark A. Youndt, Scott A. Snell, James W. Dean, Jr. and David P. Lepak.
(1996).

Los resultados de una encuesta de 97 plantas apoyan el enfoque de contingencia para la gestión de recursos humanos. Un sistema de recursos humanos se centró en mejorar el capital humano porque está directamente relacionada a la productividad de los empleados, eficiencia de la máquina, y la alineación del cliente.

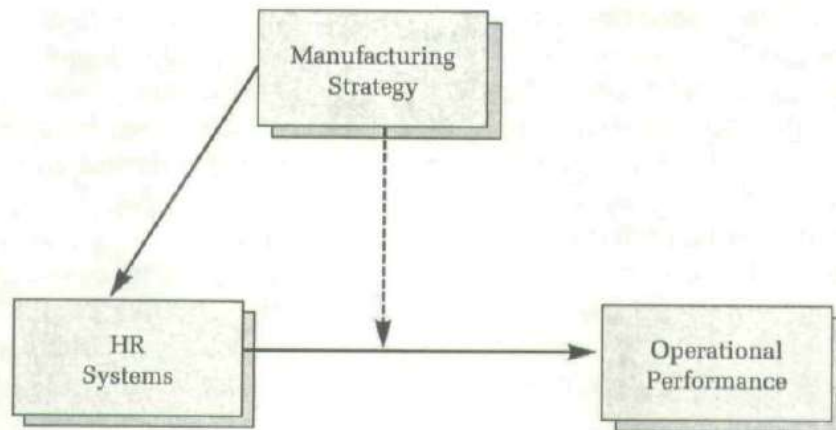
Los recursos humanos se han convertido en una importante fuente de ventaja competitiva sostenible que proporciona a las organizaciones un gran desempeño organizacional si es administrado correctamente.

El valor del capital humano es evidente en las organizaciones modernas de fabricación en general que han invertido en innovaciones de la producción tales como tecnología de fabricación avanzada, controles estadístico de procesos, y equipos de herramientas de control numérico.

Este tipo de iniciativas tienden a depender en gran medida de las habilidades y compromiso del empleado como clave en el proceso de creación de valor. Por lo tanto, se es fundamental para las empresas manufactureras aprovechar el potencial productivo de sus empleados con el fin de lograr un rendimiento superior.

La siguiente figura nos muestra la relación entre el sistema de RH y el rendimiento organización.

FIGURE 1
Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Performance



Limitaciones y sugerencias para futuras investigaciones

En primer lugar, este estudio sólo examinó diferencias transversales entre las empresas manufactureras. Obtener una clara comprensión de las relaciones entre los sistemas de recursos humanos, estrategia y rendimiento requerirá un análisis longitudinal.

Investigadores han sugerido que las empresas pueden querer adaptar sus estrategias para complementar sus recursos humanos y ajustarlo a la infraestructura de la organización.

En segundo lugar, este estudio examinó la estrategia de producción, en oposición a la estrategia de Husiness-o corporación de nivel superior. Hay muchos niveles de análisis adecuados para este tipo de investigación, pero elegimos centrarnos en la estrategia de

producción, debido a su relación más directa con los directivos y empleados de primera línea.

En tercer lugar, nuestro estudio se centró en el rendimiento operativo en lugar de rendimiento financiero o algún otro índice de efectividad firme. Por ejemplo, es Huselid (1995) que es un estudio reciente de prácticas de trabajo de alto rendimiento que se centra en la facturación y la productividad, así como la identidad corporativa de desempeño financiero. Este es un excelente ejemplo de cómo los sistemas de recursos humanos establece una serie de consecuencias de desempeño vinculados dentro de las empresas.

En cuarto lugar, las nociones de forma interna y externa sugieren que puede haber efectos sinérgicos entre ambas prácticas y la estrategia de recursos humanos. A medida que las estrategias sean mejores puede mejorar el desempeño de la organización y crear una sinergia que le dé una mayor ventaja competitiva.

Por último, este estudio sólo observó a los efectos moderadores de la estrategia de fabricación en la relación HR-rendimiento. Es muy posible que otras características de la organización, como la estructura y la tecnología, afecta a esta relación también.

El valor de la investigación de contingencia es que permite los investigadores profundizar en la relación HR-rendimiento. En consecuencia, Los estudios futuros de contingencia con otras características de la organización necesitan asesores con el fin de adquirir más conocimientos sobre el rendimiento entre Recursos Humanos y Rendimientos y cuál es su relación.

La intención de este estudio fue examinar dos formas alternativas universal y contingencia de la relación entre Recursos Humanos y Rendimiento en la empresa. Nuestros resultados muestran que los sistemas de recursos humanos pueden influir en el rendimiento cuando se alinea con las estrategias adecuadas, apoyando así una visión contingente de recursos humanos.

2.1.7 Observando las dos caras de la moneda del intercambio social: Una perspectiva de cognición social, en los efectos conjuntos de la calidad en las relaciones, y diferenciación en la creatividad.

Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity

Hui Liao, Dong Liu, Raymond Loi

(2010).

La confianza, las buenas relaciones entre los miembros del equipo y el intercambio de los líderes de los equipos aumenta la creatividad en el trabajo en equipo.

LMX es el compartir recíproco entre los empleados y los supervisores, basado en la confianza, el respeto y las obligaciones.

TMX son los intercambios sociales del empleado con otros miembros del equipo en términos recíprocos de contribución de ideas, retroalimentaciones, opiniones y asistencias.

Más organizaciones usan los equipos de trabajo como unidades primarias dentro de su organización, el intercambio social hace que el trabajo en equipo tenga cada vez más y más atención.

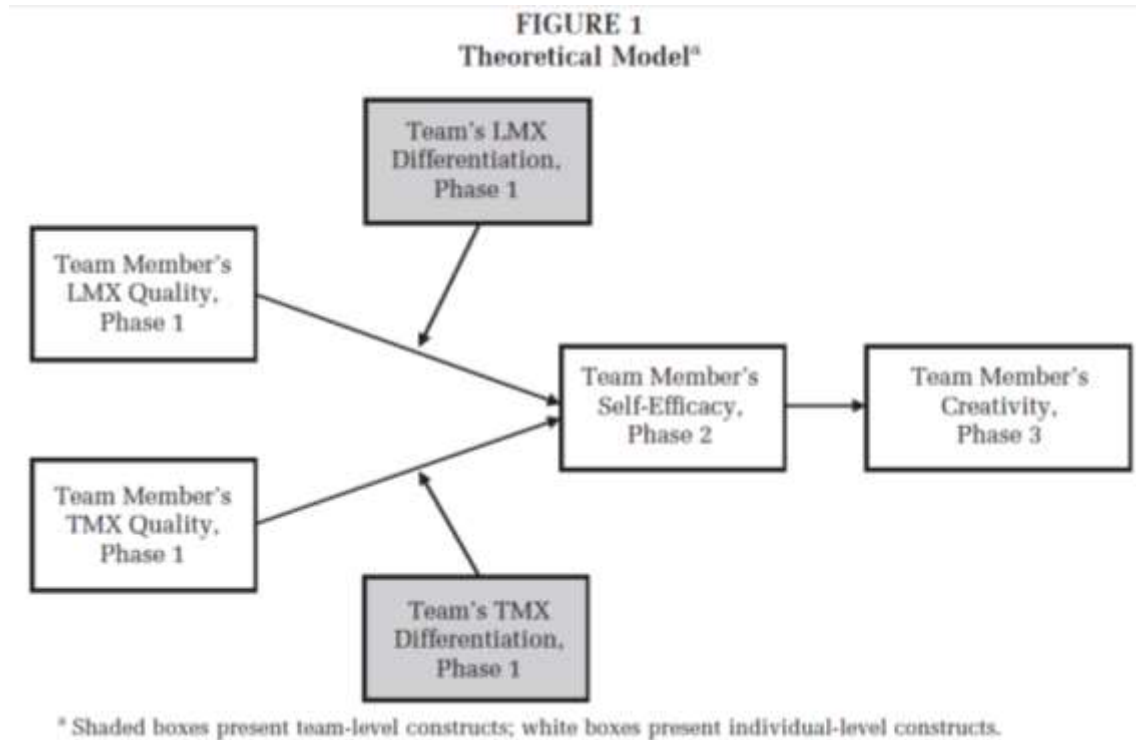
Se han hecho muy pocas investigación de cómo el TMX y las relaciones entre los líderes y los equipos afectan en si la creatividad. No se ha podido explicar explícita ni teóricamente porque cómo el TMX y el LMX pueden afectar la creatividad de un empleado en particular.

En el mundo competitivo de los negocio, la creatividad del empleado es el bloque más importante de la innovación organizacional, que es la habilidad principal de una organización para adaptarse y crecer en un ambiente cambiante.

Por esto, se quiere aplicar una teoría cognitiva social (Bandura 1986) que integre los intercambios sociales y la creatividad para examinar los impactos concurrentes del LMX y TMX en la creatividad del empleado. Una investigación más extensa sobre la creatividad ha

encontrado que una de las características que afecta la creatividad del empleado es la motivación intrínseca. Como lo demuestra la teoría de la cognición social, que habla sobre la autoeficacia definida como la creencia en uno mismo, su propia capacidad para organizar y ejecutar cursos de acciones requeridas para producir sus logros, dan como resultados un empleado con mayor creatividad. Es así como para generar un aumento de la creatividad se deben mantener las buenas relaciones que les ayuda también a estar más motivado y dar más ideas nuevas en su trabajo.

La siguiente figura muestra el “modelo teórico” de la investigación que se hizo en el mejoramiento del desempeño de los empleados de una firma.



Esta investigación ofrece evidencia empírica sobre el uso de la teoría cognitiva social, como una teoría predominante que integra la investigación del intercambio social con la investigación de la creatividad. Se debe tener en cuenta la calidad de las relaciones de los líderes y los miembros del equipo.

2.1.8 El impacto del intercambio en los miembros del equipos, diferenciación, compromiso del equipo, y conocimiento compartido en el rendimiento del equipo en proyecto R&D

The impact of team-member exchange, differentiation, team commitment, and knowledge sharing on R&D project team performance

Yuwen Liu¹, Robert T. Keller² and Hsi-An Shih

(2011).

En las investigaciones que se han hecho, sugieren que el TMX (Intercambio de los miembros del equipo) mejora la rendimiento individual y la efectividad del equipo porque los individuos o los empleados quienes experimentan un alto TMX están más dispuestos a ayudar a otros miembro y compartir información, ideas y retroalimentación entre quipos de trabajo. Además, la efectividad o la eficacia de una firma depende de cómo el conocimiento es compartido entre individuos, equipos y unidades o departamentos, y la información importante se identificada y se le da una mayor prioridad.

Hay que tener en cuenta la individualidad de cada persona, sus características de cómo es él, quién es, las influencias del equipo de trabajo bien sea de los lideres o de los mismo miembros y el deseo o motivación que se tiene para compartir conocimiento con otros. Estas investigaciones muestran que las prácticas de recursos humanos pueden influenciar en el empoderamiento y en los resultados del trabajo de los empleados. El buen desempeño de los miembros de los equipos, depende mucho de cómo se comparten el conocimiento, cómo aumentan las relaciones entre los miembros y ´como se da la retroalimentación entre ellos.

El objetivo de este texto en general, quiere dar a entender cómo las influencias del TMX afecta los resultados de los equipos y de los empleados cuando se va a compartir información, y también el rendimiento de los equipos en proyectos.

Las palabras claves serían:

1-Influencia 2- Resultados de los equipos, cuando comparten información 3- el rendimiento de los equipos en proyectos.

Existen 3 características importantes del TMX,

- 1- Es una construcción de los equipos escogiendo gente de alto nivel.
- 2- Un equipo formado por TMX tiene un mejor rendimiento que otros equipos normales.
- 3- El intercambio social entre los trabajadores y actitud ante los conocimientos tiene un efecto sobre el rendimiento al trabajo y sobre las relaciones en otros miembros del grupo.

Factores psicológicos como autoeficacia, sentido de pertenencia con la organización, satisfacción en el trabajo puede crear un impacto significativo para que las personas puedan compartir información voluntariamente.

Finalmente, la comprensión de las relaciones en los procesos a nivel individual como de equipo, causa que TMX puede aumentar el compromiso y la interacción de compartir y difundir el conocimiento entre los miembros del equipo lo que se refleja en el mejoramiento del desempeño del equipo y la innovación.

La siguiente figura representa estas importantes relaciones multinivel entre los procesos de equipo y los resultados de rendimiento en una forma que puede mejorar nuestra comprensión teórica de los proyectos en equipo, y sugerir algunas acciones a los líderes para mejorar la eficacia del equipo.

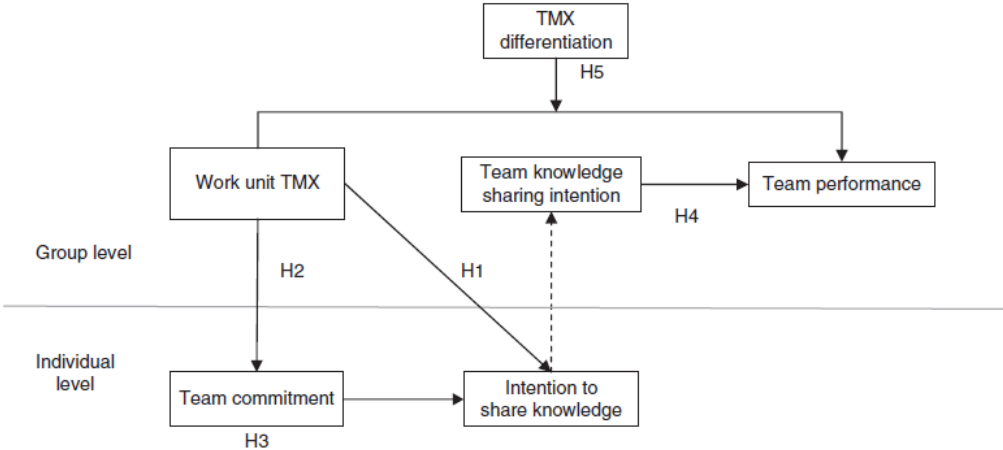


Figure 1. A theoretical multi-level research framework for R&D project teams.
 Note: The dashed line represents additive processes through which individual-level phenomena are compiled to form group-level phenomena

2.1.9 La organización de los RRHH del siglo XXI

The twenty-first-century HR organization

Dave Ulrich, Jon Younger and Wayne Brockbank.

(2008).

En este texto hablar sobre la importancia de los departamentos de RRHH que ayudan a que los departamentos de una empresa puedan operar en sinergia en vez de departamentos aislados de las prácticas de recursos humanos. Por lo tanto, los departamentos de recursos humanos deben tener una visión o estrategia que define hacia dónde se dirigen, un conjunto de metas (objetivos, resultados) que se centran las prioridades para el trabajo y las inversiones esenciales para realizar esta visión, y una estructura de organización que permita a los recursos humanos a lograr estos objetivos.

El valor de las contribuciones de recursos humanos tradicionalmente se ha medido por la cantidad o costo de las actividades (por ejemplo, cuántas personas fueron contratados en un período de tiempo determinado), el porcentaje de empleados que anualmente recibe 40 horas de formación, o el costo financiero de la entrega de beneficios a los empleados.

En lugar de centrarse en medir las actividades de dotación de personal, formación, u otras operaciones funcionales, los departamentos de recursos humanos están mejor evaluados por los resultados creados que apoyan los objetivos de la empresa. Estos resultados generalmente se pueden definir como la capacidad de una organización requiere para su estrategia para tener éxito de forma. Por ejemplo, las organizaciones pueden requerir superioridad competitiva en la velocidad del mercado (una empresa de productos de consumo introducir nuevos productos en el mercado), el servicio (; colaboración (una empresa de crecimiento a través de fusiones y adquisiciones), el cambio de cultura (una empresa tratando de cambiar su marca de la empresa a ser más conectado con las nuevas expectativas de los clientes), la eficiencia (una empresa competidora en el precio) una empresa de trabajo para profundizar en las relaciones con los clientes clave o tener una mayor posición en un nuevo segmento de clientes), la innovación (una empresa de

competencia basada en la creación de nuevos productos y servicios), la rendición de cuentas (una empresa dedicada al cumplimiento de los plazos), o el liderazgo de la marca (una empresa enfocada en la creación de confianza en la calidad de sus líderes y el liderazgo como una herramienta competitiva).

Estas y otras capacidades representan lo que la organización es conocida, y esta identidad puede ser mejorada debido a las prácticas de recursos humanos están alineados con la capacidad deseada. Por ejemplo, la alineación permite a los esfuerzos de la organización en la contratación, el desarrollo del diseño, la comunicación, la remuneración y el trabajo que debe integrarse más eficazmente en torno a las capacidades que están tratando de cumplir.

En conclusión, este artículo propone alternativas de cómo un departamento de recursos humanos puede generar que la visión de valor y los resultados de las capacidades se produzca.

La siguiente muestra una visión de la organización de los recursos humanos como un panorama a seguir.

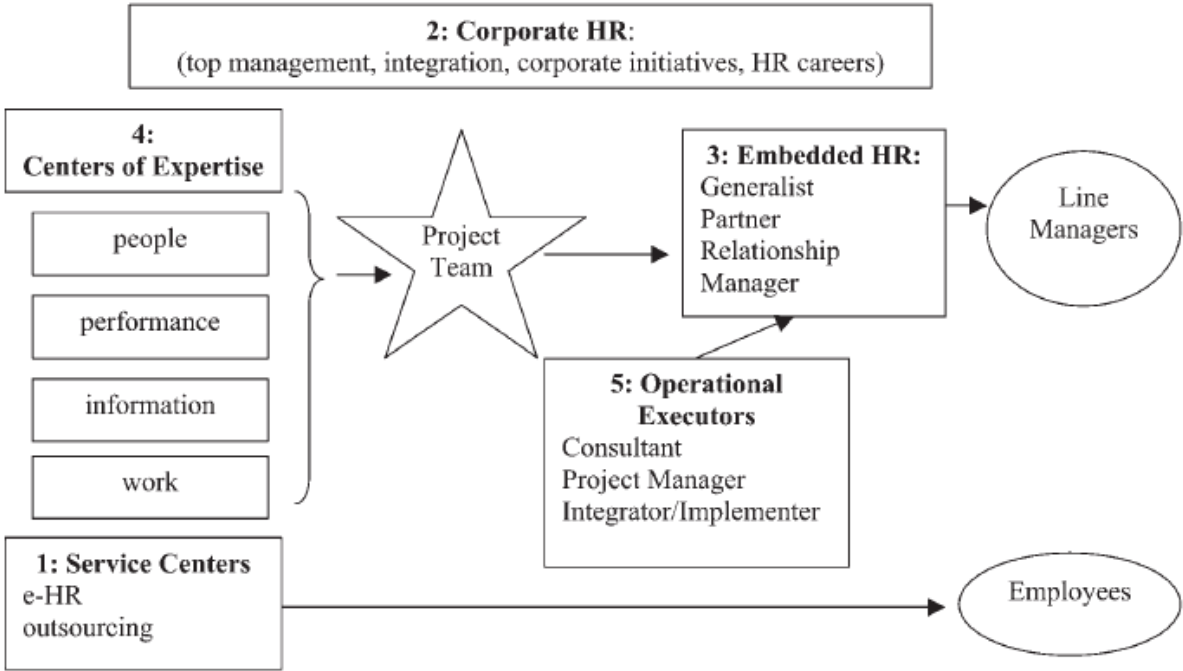


FIGURE 2. Overview of the HR Organization

2.1.10 ¿Cuáles factores pueden hacer de la flexibilidad algo positivo para los empleados y los empleadores?

What Factors May Make Flexibility a Positive Thing for Employers and Employees?

Mohammad Jasim Uddin.

(2011).

La flexibilidad es un activo indispensable para participar en el entorno industrial vibrante. Otros la definen en varios aspectos. Atkinson (1985) describe la flexibilidad basada en dos cosas: que se produce y la forma en que se desarrolla (Kalleberg, 2003). Polleri (1987 y 1991) afirma que la flexibilidad no se puede abstraer de sus otros objetos y áreas de interés. Los empresarios reclaman flexibilidad, debido a diversas causas. Una causa importante es la desregulación del empleo que les permita fijar mano de obra de acuerdo a las necesidades (Chung, 2007). Les da la oportunidad de separar la fuerza laboral en el núcleo y trabajadores periféricos (Atkinson, 1984). También ofrece a los empleadores la oportunidad de adaptarse a la ausencia de mano de obra debido a las hojas o el absentismo mediante el empleo de los trabajadores nuevos.

Por el contrario, los empleados requieren flexibilidad, debido a varias razones, tales como la maximización de los salarios, mejorar la seguridad en el empleo, el aumento de la participación laboral y la representación en la toma de decisiones.

La práctica de la flexibilidad ofrece a los empleadores la posibilidad de variar los trabajadores y las horas de trabajo de acuerdo a las necesidades, y proporciona a los empleados con empleo seguro, salarios más altos, horarios de trabajo fijos y mejores condiciones de trabajo.

La conclusión sería que este texto proporciona información importante para las personas interesadas en el ámbito de la flexibilidad, en especial los responsables de las políticas industriales, empresas transnacionales o multinacionales, los iniciadores de desarrollo fuera del gobierno, y los empleadores y los empleados como los agentes de desarrollo importantes demostrando que la flexibilidad es importante tanto para los empresarios como los empleados porque permite una mayor adaptabilidad en un ambiente cambiante para obtener mayores beneficios.

El siguiente cuadro nos muestra lo que son los mejores indicadores de flexibilidad tanto para los empleados como para los empleadores.

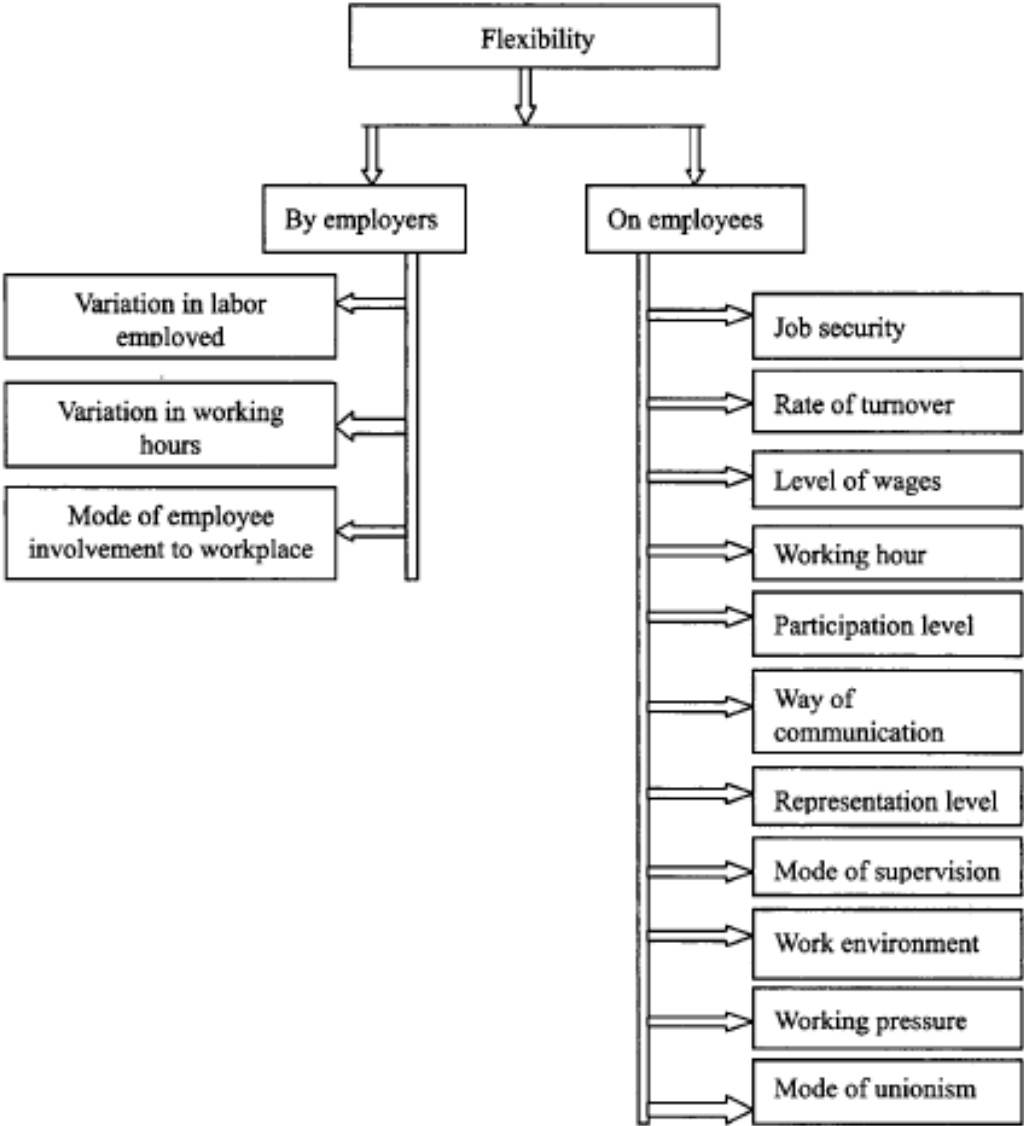


Figure 1. Best capturing indicators of flexibility for employers and employees

La siguiente figura nos muestra lo que para los empleados y los empleadores significan una flexibilidad positiva.

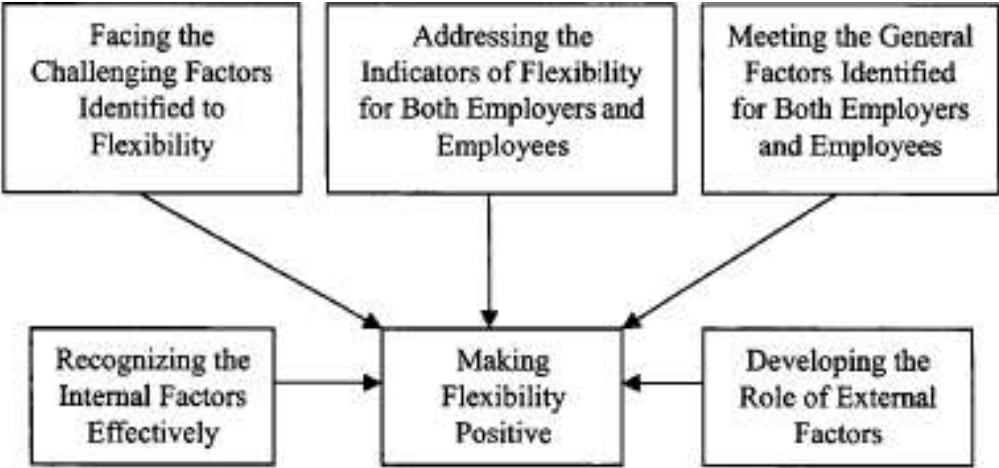


Figure 2. Frameworking the factors making flexibility positive

2.1.11 Flexibilidad interna basado en un enfoque de vista de recursos: Definición y propuesta de una escala de medida

Internal labour flexibility from a resource-based view approach: definition and proposal of a measurement scale

Inmaculada Beltrán-Martín*, Vicente Roca-Puig, Ana Escrig-Tena and J. Carlos Bou-Llusar.
(2009)

Debido a la naturaleza cambiante del entorno, los empresarios están interesados en la flexibilidad interna. La flexibilidad laboral interna emerge como una estrategia válida para contrarrestar los cambios ambientales, porque tiene una gran capacidad de adaptación para hacer frente a circunstancias extraordinarias y eventos que requiere creatividad e iniciativa. Sin embargo, a pesar del reciente interés en el concepto de flexibilidad laboral interna, no existe una definición aceptada de este término.

La flexibilidad laboral es un aspecto clave en las organizaciones que operan en entornos inciertos y cambiantes cuyos esfuerzos se orientan hacia el desarrollo de una respuesta rápida y diversa. Los investigadores han hecho énfasis en dos estrategias distintas de la flexibilidad laboral: flexibilidad laboral interna y externa. Por un lado, la flexibilidad de trabajo externo se refiere a alteraciones en el volumen de mano de obra empleada, y es el uso de contratos de trabajo flexibles, como los trabajadores temporales a corto plazo, la agencia de ayuda temporal o empleados a tiempo parcial. Por otra parte, la flexibilidad laboral interna se refiere a la flexibilidad manifestada por las personas que trabajan en la organización en un determinado momento del tiempo.

A pesar de la importancia de la Flexibilidad no hay una definición como tal, principalmente por dos razones: en primer lugar, porque los estudios existentes pertenecen a una variedad de diferentes campos de investigación, y segundo, porque algunos de estos estudios carecen de una base teórica para orientar la definición de los componentes de ILF (Internal labour flexibility).

El primer objetivo de nuestra investigación es la aplicación de estos criterios para hacer análisis, lo que proporciona una definición de este concepto. En este orden de ideas, el segundo objetivo de nuestra investigación es desarrollar una escala de medidas de ILF (Internal labour flexibility) que

puede ser útil en investigaciones cuantitativas. El documento está organizado en cinco secciones. La primera sección incluye estudios en el campo de ILF. Después están las etapas de desarrollo de escala por lo general adoptadas en ciencias sociales con el fin de presentar nuestra conceptualización y operacionalización de ILF. Después de las etapas para el desarrollo de las escalas, en la segunda sección se incluye la definición de ILF. En la tercera sección, se presentan los criterios utilizados para seleccionar los elementos de cada concepto y un debate sobre el contenido de la escala ILF. En la cuarta sección, se discute el procedimiento para obtener datos sobre las variables del estudio, y en la quinta sección esta una descripción del proceso de validación de la escala. Por último, se resumen los principales resultados de nuestra investigación y sus limitaciones, e introducir las futuras líneas de investigación derivadas de este estudio.

RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

El estudio de la flexibilidad de trabajo desde un punto de vista interno consiste en centrarse en las características más importantes de los empleados en la organización en un momento determinado. Sin embargo, a pesar del reciente interés por la noción de ILF no existe una definición comúnmente aceptada de este término.

En este trabajo se logro formar una definición de ILF como un concepto compuesto por: flexibilidad intrínseca, Maleabilidad de Habilidades, Maleabilidad de comportamientos y Flexibilidad de las relaciones.

Flexibilidad laboral intrínseca se refiere a las capacidades de los empleados para trabajar en diferentes tareas y en diversas circunstancias. Maleabilidad de Habilidades indica mejoras en las habilidades y conocimientos de los empleados. Maleabilidad de comportamientos se refiere a cambios en las rutinas que siguen cuando se enfrentan a una nueva situación. Por último, la flexibilidad de las relaciones indica la disposición de los empleados a cooperar y colaborar con los demás tanto dentro como fuera de la organización.

2.2 Consolidación de los hallazgos literarios

Por un lado, la relación entre lo que es el intercambio de los líderes junto con los miembros del grupo, da como respuesta un mejor flujo de conocimiento. Tales relaciones son importantes porque ayudan a que las personas sean más innovadoras, mejora la calidad de trabajo en equipo, ayuda a mejorar las comunicaciones entre empleados, debido al aumento en la fluidez del conocimiento, lluvia de ideas y servicios de innovación. En tal caso la relación entre confianza y respeto ayudan a mejorar la calidad del servicio. Además, el TMX sugiere un mejor rendimiento individual y una alta efectividad del equipo porque están más dispuestos a cooperar entre ellos. Esto generará más confianza, mejores relaciones lo que permitirá a su vez, el permiso del flujo de la creatividad, así lograr adaptarse y crecer como organizaciones que son. Son los aspectos principalmente enfocados en el área de TEAM GROUP.

Mientras tanto, en lo que comprende el área en los Recursos Humanos (RRHH) se ha hablado mucho sobre la concentración en el trabajo que se realiza aquí. Se menciona que el uso de políticas de los RRHH y el desempeño de los empleados tienen una relación positiva cuando dichas políticas son coherentes y están aplicadas según la estrategia de la empresa, serán entonces más eficaces y darán como resultado un mejor desempeño de los empleados. Es entonces como los RRHH se han convertido en una fuente de ventaja competitiva sostenible que proporciona a las organizaciones un gran desempeño organizacional si es administrado correctamente. Lo que sugiere un sistema de RRHH que se centra en mejorar el capital humano, ya que está directamente relacionado con la productividad de los empleados, eficiencia de la máquina y la alineación del cliente.

Por otra parte, todo lo novedoso que trae consigo la globalización significa para el mercado laboral y empresarial un aumento en las exigencias de los mismos. Será necesaria una educación mayor, cambio de tecnologías, innovación y, conocimiento, habilidades y experiencia en las mismas empresas para poder entrar a competir. Es entonces que las empresas han empezado a dar rienda suelta a su capacidad intelectual entre trabajadores

para maximizar el rendimiento y entrar al juego competitivo. Muestra además, que por medio de la aplicación de Sistema de Gestión de Flexibilidad (FSM) se logrará un mejor resultado en la productividad de la organización, llegando al logro de la excelencia organizacional. Siendo la flexibilidad un activo importante para participar en el entorno vibrante. Esta práctica de la flexibilidad traerá consigo a los empleadores la posibilidad de variar los trabajadores y las horas de trabajo de acuerdo a las necesidades, y proporciona a los empleados con empleo seguro, salarios más altos, horarios de trabajo fijos y mejores condiciones de trabajo.

Es por esto que un empleado debe tener lo que es ILF, flexibilidad intrínseca, Maleabilidad de Habilidades, Maleabilidad de comportamientos y Flexibilidad de las relaciones. Capacidad para trabajar en diferentes áreas y diversas circunstancias, evolución de sus habilidades y conocimientos y, en las rutinas cuando se enfrentan a nuevas situaciones, además de tener la disposición de cooperar y colaborar con los demás fuera de la organización.

Entonces sabemos la importancia que tienen los departamentos de RRHH que ayudan a que los éstos en una organización para que puedan trabajar en sinergia en vez de mantenerlos aislados de las prácticas que ahí se realizan. Por ejemplo, la alineación permite, a los esfuerzos de la organización en la contratación, el desarrollo del diseño, la comunicación, la remuneración y el trabajo que debe integrarse más eficazmente en torno a las capacidades que están tratando de cumplir.

Ahora, hablando de tendencias se dará una mirada en diferentes aspectos concernientes a lo profesional de los recursos humanos, lo que nos lleva al uso de lentes en la historia, economía, futuro del entorno, tendencias, los RRHH profesionales y la visión futura de éstos.

Mucho significa para otros, la forma de trabajo mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) que los empleados y directivos usan para obtener acceso a sus actividades laborales de diferentes ubicaciones. Esto provee una gran ventaja que reduce los costos de control y coordinación asociados a la descentralización geográfica de la ubicación de la fuerza de trabajo que están directamente relacionados con el desempeño de los empleados y la flexibilidad del trabajo en las organizaciones. Lo cual es clave determinante de la competitividad nacional y el desempeño corporativo exitoso.

CAPITULO 3

METODOLOGÍA

3.1 MODELO E HIPÓTESIS:

Este trabajo se base en la concepción de que las adquisiciones y fusiones entre empresas permiten generar confianza entre sus clientes, por lo tanto, redundan en unos mejores resultados financieros. Habrá una relación de diferencias de medias donde tendremos que encontrar efectos positivos y significativos en ellos.

3.1.1 Hipótesis

Las adquisiciones y fusiones en el sector bancario en Colombia durante las últimas dos décadas mejoran el rendimiento de los bancos implicados en ellas.

3.1.2 Modelo

Habrà una relación de diferencias de medias donde tendremos que encontrar efectos positivos y significativos en ellos.

Para ello tomaremos la diferencia de medias entre las series temporales de variables de rendimiento de la firma, antes y después de la adquisición o fusión.

En la Figura 1 se esquematiza el modelo.



3.2 METODOLOGÍA

1. Se hará una contrastación recopilando los datos de antes y después de la fusión o adquisición de las empresas, en una serie suficiente para hacer un contraste estadístico de medias.
2. Vamos a utilizar para el contraste estadístico la prueba de medias de serie heterogénea y el análisis de datos de Excel.

3.3 VARIABLES

ROE: Return on Equity (Rentabilidad del capital). Ratio de rentabilidad que mide la capacidad de la empresa de generar beneficios con los recursos de los accionistas (capital social más reservas). Se calcula como el cociente entre el beneficio neto y los fondos propios de la entidad. (S.A.U.)

$$ROE = \frac{UN_t}{PAT_{t-1}}$$

ROI: Return of Investment (Rentabilidad sobre la inversión). Relaciona las utilidades con el rendimiento obtenido en la inversión. (SFC).

$$ROI = \frac{UO_t}{ACT_{t-1}}$$

Δ ACTIVOS: (Incremento de los activos). Es el incremento porcentual de los activos respecto al año anterior. (propia.).

$$\Delta \text{ ACTIVOS} = \frac{ACT_t - ACT_{t-1}}{ACT_{t-1}}$$

Δ UTILIDADES: (Incremento de las utilidades). Incremento porcentual de la utilidad operativa respecto al año anterior. (propia.).

$$\Delta \text{ UTILIDAD} = \frac{OU_t - OU_{t-1}}{OU_{t-1}}$$

3.4 CONTRATSE ESTADÍSTICO

Se usará la diferencia de medias en series de resultados anuales antes y después del evento (fusión entre las instituciones).

3.5 DATOS

Inicialmente, se obtuvieron datos sobre los siguientes: Banco de Bogotá, Banco AV Villas, Caja Agraria, Banco Agrario, Davivienda, Banco Gran Ahorrar, BCH, Banco Ganadero, BBVA, Banco Popular. Finalmente se trabajaron cuatro bancos El BBVA, Davivienda, Banco Popular y Banco de Bogotá, debido a deficiencias de la base disponible Benchmark (2013).

Se trabajaron los estados financieros o estados contables desde el año 1990 hasta el presente año.

3.6 RESULTADOS ESPERADOS

Se esperaba que todos fueran positivos para comprobar que si hay confianza en los bancos debido a las fusiones. Ver tabla 5.

TABLA 5 RESULTADOS ESPERADOS					
ENTIDAD	EVENTO	ROE	ROI	Δ ACTIVOS	Δ UTILIDAD
BBVA	27/08/2006 FUSIÓN BCO GANADERO	+	+	+	+
DAVIVIENDA	27/08/2007 FUSIÓN CON BANCAFÉ	+	+	+	+
POPULAR	08/2005 PASA A FORMAR PARTE DEL GRUPO AVAL	+	+	+	+
BOGOTÁ	21/07/2006 OBTUVO EL 95% DE MEGABANCO	+	+	+	+

CAPITULO 4

APLICACIONES Y RESULTADOS

4.1 RESULTADOS

Las fusiones deben crear confianza porque el banco se vuelve más grande y es más poderoso.

Relación:

- Sí es así: + Positiva, mejora después
- Negativa, empeora después

Planteado esto:

Después de una fusión, si la gente tiene más confianza en un banco acudirá más a él, por ende, sus ganancias serán mejores y la utilidad también.

Una vez realizada la prueba se encuentran los resultados en la tabla 6.

TABLA 6 RESULTADOS						
ENTIDAD	EVENTO	ROE	ROI	Δ ACTIVOS	Δ UTILIDAD	TAMAÑO DE LA FUSIÓN
BBVA	27/08/2006 FUSIÓN BCO GANADERO	++	+	ns	ns	50%
DAVIVIENDA	27/08/2007 FUSIÓN CON BANCAFÉ	++	++	ns	ns	37,89%
POPULAR	08/2005 PASA A FORMAR PARTE DEL GRUPO AVAL	+++	++	ns	ns	30,26%
BOGOTÁ	21/07/2006 OBTUVO EL 95% DE MEGABANCO	ns	+	ns	ns	41,07%

Significancia:

99%	$p < 0,01$	***
95%	$p < 0,05$	**
90%	$p < 0,10$	*
ns	$p > 0,10$	0

Para relaciones positivas:

*	=	+
**	=	++
***	=	+++
0	=	ns

4,2 HALLAZGOS

1. Fueron resultados significativos y positivos los niveles de ROE y ROI.
2. Ningún resultados significativos negativo.
3. Fueron resultados no significativos el Δ Activos y el Δ Utilidades Operativas.
4. Todos estos fueron consistentes en todos los casos sin importar el tamaño de la fusión.

CAPITULO 5

Conclusiones:

- Todos los efectos de las adquisiciones se ven reflejados en el ROE y en el ROI. En principio se podría pensar que habría evidencia para probar la hipótesis propuesta.
- Sin embargo, los resultados no significativos en las variaciones de los Δ activos o Δ utilidad no evidencian prueba sobre la hipótesis de que la fusión crea confianza, porque la confianza debería generar, también, un incremento en las ventas y por consiguiente, las utilidades y los activos de la empresa.
- Por lo tanto, como solo se prueba los incrementos de las rentabilidades, es posible sugerir que este efecto se da por la gestión administrativa, economías de escalas, menores costos generales y costos de personal y mayor poder de negociación debidos a la fusión, y no a un incremento en la clientela de la institución. Se concluye, entonces, que la hipótesis propuesta no se valida en términos de confianza, aunque en términos de valor para la institución bancaria se confirma su efecto positivo como la literatura extensamente lo sugiere.
- Esta fue una investigación de carácter exploratorio, habría que recoger unas variables más elaboradas para abastecer los resultados en futuras investigaciones, por ejemplo, percepción del servicio por parte del cliente, percepción de la confianza por parte del cliente y calificadores de riesgo para depósitos por parte de clientes.
- Destacamos en la metodología empleada, mostrada en el modelo de la figura 1 y la propuesta fundamental de la hipótesis para estudiar el efecto de confianza ante eventos empresariales. La metodología la consideramos pionera y queda como punto de partida para trabajos futuros.

BIBLIOGRAFÍA

- Yuwen Liu, Robert T. Keller and Hsi-An Shih. (2011). THE IMPACT OF TEAM-MEMBER EXCHANGE, DIFFERENTIATION, TEAM COMMITMENT, AND KNOWLEDGE SHARING ON R&D PROJECT TEAM PERFORMANCE. *R&D Management* 41, 3.
- Hui Liao, Dong Liu, Raymond Loi. (2010). LOOKING AT BOTH SIDES OF THE SOCIAL EXCHANGE COIN: A SOCIAL COGNITIVE PERSPECTIVE ON THE JOINT EFFECTS OF RELATIONSHIP QUALITY AND DIFFERENTIATION ON CREATIVITY. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*.VOL. 53, NO. 5, 1090–1109.
- Meng-Lei, Monica Hu, Tsung Lin Ou, Haw Jeng Chiou, Lee Cheng Lin. (2012). EFFECTS OF SOCIAL EXCHANGE AND TRUST ON KNOWLEDGE SHARING AND SERVICE INNOVATION. *SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY*, 40(5), 783-800.
- Mohammad Jasim Uddin. (2011). What Factors May Make Flexibility a Positive Thing for Employers and Employees? *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 4; April.
- Dave Ulrich, Jony Ounger, and Way Nebrockbank. (2008). THE TWENTY-FIRST-CENTURY HR ORGANIZATION. *Human Resource Management, Winter, Vol. 47, No. 4, Pp. 829–850.*
- Inmaculada Beltrán-Martín*, Vicente Roca-Puig, Ana Escrig-Tena and J. Carlos Boullusar. (2009). INTERNAL LABOUR FLEXIBILITY FROM A RESOURCE-BASED VIEW APPROACH: DEFINITION AND PROPOSAL OF A MEASUREMENT SCALE. *The International Journal of Human Resource Management, Vol. 20, No. 7, July, 1576–1598.*

Mark A. Youndt, Scott A. Snell, James W. Dean, Jr., David P. Lepak. (1996). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, MANUFACTURING STRATEGY, AND FIRM PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*. Vol. 39, No. 4, B36-B66.

Ron James. (1997). HR MEGATRENDS. *Human Resource Management, Winter, Vol. 36, No. 4, Pp. 453-463.*

R C Pathak. (2005). Flexibility – Thinking Shift for Organizational Excellence. *Global Journal of Flexible Systems Management*. Vol. 6, Nos. 3&4, pp 59- 69.

Angel Martínez-Sánchez, Manuela Pérez-Pérez, Pilar de-Luis-Carnicer and María José Vela Jiménez. (2007). TELEWORK, HUMAN RESOURCE FLEXIBILITY AND FIRM PERFORMANCE. *New Technology, Work and Employment 22:3 ISSN 0268-1072.*

Jonathan Michie and Maura Sheehan. (2005). BUSINESS STRATEGY, HUMAN RESOURCES, LABOUR MARKET FLEXIBILITY AND COMPETITIVE ADVANTAGE. Int. J. of Human Resource Management 16:3 March 445-464.

UTILIZACIÓN DE BASES DE DATOS

Base de datos Jstor (2006 – 2013); versión Universidad Icesi, 2013.

Base de datos BerchmarK (1998 – 2006); solicitada por Universidad Icesi, 2013.

Base de datos BerchmarK (1998 – 2006); versión Universidad Icesi, 2013.

Superintendencia Financiera de Colombia, (SFC) <http://es.mimi.hu/economia/roi.html>

Unicaja Banco S.A.U. (S.A.U.)

http://www.edufinet.com/index.php?option=com_glossary&func=display&letter=R&Itemid=27&catid=13&page=2

Listado Figuras

Figura 1

[La figura 1 se encuentra en la página 43.](#)



Listado Tablas

Tabla 5

[La tabla 5 se encuentra en la página 46.](#)

TABLA 5 RESULTADOS ESPERADOS					
ENTIDAD	EVENTO	ROE	ROI	Δ ACTIVOS	Δ UTILIDAD
BBVA	27/08/2006 FUSIÓN BCO GANADERO	+	+	+	+
DAVIVIENDA	27/08/2007 FUSIÓN CON BANCAFÉ	+	+	+	+
POPULAR	08/2005 PASA A FORMAR PARTE DEL GRUPO AVAL	+	+	+	+
BOGOTÁ	21/07/2006 OBTUVO EL 95% DE MEGABANCO	+	+	+	+

Tabla 6

[La tabla 6 se encuentra en la página 47.](#)

TABLA 6 RESULTADOS						
ENTIDAD	EVENTO	ROE	ROI	Δ ACTIVOS	Δ UTILIDAD	TAMAÑO DE LA FUSIÓN
BBVA	27/08/2006 FUSIÓN BCO GANADERO	++	+	ns	ns	50%
DAVIVIENDA	27/08/2007 FUSIÓN CON BANCAFÉ	++	++	ns	ns	37,89%
POPULAR	08/2005 PASA A FORMAR PARTE DEL GRUPO AVAL	+++	++	ns	ns	30,26%
BOGOTÁ	21/07/2006 OBTUVO EL 95% DE MEGABANCO	ns	+	ns	ns	41,07%

ANEXOS

Análisis y resultados de los bancos estudiados.

Banco BBVA

	ROE
	UNt/PAT(t-1)
2012	17,33%
2011	21,47%
2010	20,79%
2009	20,57%
2008	23,83%
2007	24,82%
2006	34,32%
2005	17,47%
2004	19,68%
2003	12,08%
2002	-9,62%
2001	-8,46%
2000	-66,25%
1999	-16,38%
1998	1,86%
1997	8,23%
1996	12,83%
1995	NA
1994	NA
1993	NA
1992	NA
1991	NA
1990	NA

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	21,47%	-2,85%
Varianza	0,07%	6,46%
Observaciones	6	10
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	9	
Estadístico t	2,999002412	
P(T<=t) una cola	0,007490289	
Valor crítico de t (una cola)	1,833112933	
P(T<=t) dos colas	0,014980578	**
Valor crítico de t (dos colas)	2,262157163	

	ROI
	UOt/ACT(t-1)
2012	3,31%
2011	3,23%
2010	3,29%
2009	3,10%
2008	3,82%
2007	3,66%
2006	4,93%
2005	2,78%
2004	2,76%
2003	3,13%
2002	0,91%
2001	1,43%
2000	-5,38%
1999	-1,97%
1998	2,83%
1997	4,82%
1996	4,64%
1995	NA
1994	NA
1993	NA
1992	NA
1991	NA
1990	NA

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales

	Variable 1	Variable 2
Media	3,40%	1,60%
Varianza	0,00%	0,10%
Observaciones	6	10
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	9	
Estadístico t	1,81483847	
P(T<=t) una cola	0,0514712	
Valor crítico de t (una cola)	1,83311293	
P(T<=t) dos colas	0,1029424	*
Valor crítico de t (dos colas)	2,26215716	

	Δ ACT B/G
2012	17,00%
2011	18,19%
2010	16,70%
2009	-6,46%
2008	15,99%
2007	25,08%
2006	49,96%
2005	25,21%
2004	14,74%
2003	25,83%
2002	-8,63%
2001	9,07%
2000	1,41%
1999	-4,57%
1998	16,68%
1997	25,74%
1996	26,68%
1995	NA
1994	NA
1993	NA
1992	NA
1991	NA
1990	NA

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	14,42%	13,22%
Varianza	1,16%	1,78%
Observaciones	6	10
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	13	
Estadístico t	0,19695987	
P(T<=t) una cola	0,42345244	
Valor crítico de t (una cola)	1,7709334	
P(T<=t) dos colas	0,84690489	ns
Valor crítico de t (dos colas)	2,16036866	

	Δ UO PyG
2012	21,20%
2011	14,51%
2010	-0,75%
2009	-5,83%
2008	30,59%
2007	11,25%
2006	122,13%
2005	15,65%
2004	11,03%
2003	213,59%
2002	-30,30%
2001	-126,91%
2000	160,46%
1999	-181,17%
1998	-26,22%
1997	31,66%
1996	26,50%
1995	NA
1994	NA
1993	NA
1992	NA
1991	NA
1990	NA

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	0,11827287	0,09427551
Varianza	0,01835363	1,36762946
Observaciones	6	10
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	9	
Estadístico t	0,06417648	
P(T<=t) una cola	0,47511626	
Valor crítico de t (una cola)	1,83311293	
P(T<=t) dos colas	0,95023253	ns
Valor crítico de t (dos colas)	2,26215716	

BANCO DAVIVIENDA	ROE UNt/PAT(t-1)
2012	33,25%
2011	33,79%
2010	39,66%
2009	51,22%
2008	21,27%
2007	49,06%
2006	18,96%
2005	36,69%
2004	28,56%
2003	16,53%
2002	12,16%
2001	6,17%
2000	12,04%
1999	9,21%
1998	10,70%
1997	26,31%
1996	44,43%
1995	NA
1994	NA
1993	NA
1992	NA
1991	NA
1990	NA

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales

	Variable 1	Variable 2
Media	0,38043549	0,20280922
Varianza	0,0123993	0,01687456
Observaciones	6	10
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	12	
Estadístico t	2,89907722	
P(T<=t) una cola	0,00667459	
Valor crítico de t (una cola)	1,78228756	
P(T<=t) dos colas	0,01334917	**
Valor crítico de t (dos colas)	2,17881283	

	ROI UOt/ACT(t-1)
2012	27,53%
2011	27,47%
2010	31,19%
2009	41,44%
2008	3,55%
2007	7,87%
2006	4,06%
2005	6,22%
2004	4,81%
2003	4,04%
2002	4,05%
2001	3,14%
2000	4,27%
1999	3,25%
1998	2,99%
1997	4,87%
1996	6,50%
1995	NA
1994	NA
1993	NA
1992	NA
1991	NA
1990	NA

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales

	Variable 1	Variable 2
Media	0,2317564	0,04414769
Varianza	0,02109589	0,0001477
Observaciones	6	10
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	5	
Estadístico t	3,15732608	
P(T<=t) una cola	0,01258534	
Valor crítico de t (una cola)	2,01504837	
P(T<=t) dos colas	0,02517069	**
Valor crítico de t (dos colas)	2,57058184	

	Δ ACT B/G
2012	12,71%
2011	24,60%
2010	14,00%
2009	15,10%
2008	11,75%
2007	89,11%
2006	37,89%
2005	23,07%
2004	24,54%
2003	2,75%
2002	8,33%
2001	2,87%
2000	1,86%
1999	7,95%
1998	25,47%
1997	29,11%
1996	34,70%
1995	NA
1994	NA
1993	NA
1992	NA
1991	NA
1990	NA

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	0,27881379	0,1606428
Varianza	0,09211646	0,01561549
Observaciones	6	10
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	6	
Estadístico t	0,90862346	
P(T<=t) una cola	0,19928726	
Valor crítico de t (una cola)	1,94318028	
P(T<=t) dos colas	0,39857452	ns
Valor crítico de t (dos colas)	2,44691185	

	Δ UO PyG
2012	22,06%
2011	28,41%
2010	-4,16%
2009	3,32%
2008	-14,74%
2007	167,22%
2006	-19,70%
2005	61,09%
2004	22,44%
2003	8,15%
2002	32,53%
2001	-25,17%
2000	42,13%
1999	36,04%
1998	-20,68%
1997	1,02%
1996	59,44%
1995	NA
1994	NA
1993	NA
1992	NA
1991	NA
1990	NA

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	0,33684879	0,21698499
Varianza	0,45388632	0,09245101
Observaciones	6	10
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	6	
Estadístico t	0,41138891	
P(T<=t) una cola	0,34753914	
Valor crítico de t (una cola)	1,94318028	
P(T<=t) dos colas	0,69507827	ns
Valor crítico de t (dos colas)	2,44691185	

BANCO POPULAR	ROE UNT/PAT(t-1)
2012	42,80%
2011	43,44%
2010	58,41%
2009	81,27%
2008	31,79%
2007	24,16%
2006	24,26%
2005	37,86%
2004	29,02%
2003	20,75%
2002	14,04%
2001	-6,85%
2000	-18,53%
1999	-1,22%
1998	7,90%
1997	15,51%
1996	12,55%
1995	NA
1994	NA
1993	NA
1992	NA
1991	NA
1990	NA

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales

	Variable 1	Variable 2
Media	43,73%	8,13%
Varianza	4,22%	2,16%
Observaciones	7	9
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	10	
Estadístico t	3,87899397	
P(T<=t) una cola	0,00153197	
Valor crítico de t (una cola)	1,81246112	
P(T<=t) dos colas	0,00306395	***
Valor crítico de t (dos colas)	2,22813885	

	ROI UOt/ACT(t-1)
2012	38,90%
2011	38,96%
2010	51,05%
2009	71,61%
2008	4,93%
2007	4,30%
2006	4,60%
2005	6,74%
2004	5,54%
2003	4,08%
2002	2,56%
2001	0,86%
2000	-1,29%
1999	1,47%
1998	3,61%
1997	5,07%
1996	4,30%
1995	NA
1994	NA
1993	NA
1992	NA
1991	NA
1990	NA

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	30,62%	2,91%
Varianza	7,11%	0,05%
Observaciones	7	9
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	6	
Estadístico t	2,742425861	
P(T<=t) una cola	0,01681371	
Valor crítico de t (una cola)	1,943180281	
P(T<=t) dos colas	0,03362742	**
Valor crítico de t (dos colas)	2,446911851	

	Δ ACT B/G
2012	26,58%
2011	11,97%
2010	16,51%
2009	10,57%
2008	18,78%
2007	14,97%
2006	8,51%
2005	30,26%
2004	24,05%
2003	13,09%
2002	4,38%
2001	8,57%
2000	12,16%
1999	7,89%
1998	23,04%
1997	32,08%
1996	15,62%
1995	NA
1994	NA
1993	NA
1992	NA
1991	NA
1990	NA

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales

	Variable 1	Variable 2
Media	15,41%	15,65%
Varianza	0,37%	0,81%
Observaciones	7	9
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	14	
Estadístico t	-0,064199332	
P(T<=t) una cola	0,47485959	
Valor crítico de t (una cola)	1,761310136	
P(T<=t) dos colas	0,94971918	ns
Valor crítico de t (dos colas)	2,144786688	

	ΔUO PyG
2012	21,13%
2011	17,56%
2010	-4,55%
2009	10,18%
2008	31,79%
2007	1,44%
2006	-11,07%
2005	50,95%
2004	53,29%
2003	66,51%
2002	223,35%
2001	-174,96%
2000	-194,69%
1999	-50,03%
1998	-5,96%
1997	36,31%
1996	59,61%
1995	NA
1994	NA
1993	NA
1992	NA
1991	NA
1990	NA

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>	
Media	9,50%	1,49%	
Varianza	2,31%	166,32%	
Observaciones	7	9	
Diferencia hipotética de las medias	0		
Grados de libertad	8		
Estadístico t	0,18461887		
P(T<=t) una cola	0,42906113		
Valor crítico de t (una cola)	1,85954804		
P(T<=t) dos colas	0,85812225		ns
Valor crítico de t (dos colas)	2,30600414		

BANCO DE BOGOTÁ

**ROE
UNT/PAT(t-1)**

2012	23,34%
2011	20,23%
2010	25,36%
2009	28,17%
2008	23,89%
2007	19,24%
2006	19,47%
2005	32,64%
2004	29,49%
2003	25,45%
2002	21,20%
2001	18,04%
2000	3,32%
1999	14,46%
1998	16,30%
1997	19,98%
1996	25,37%
1995	NA
1994	NA
1993	NA
1992	NA
1991	NA
1990	NA

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	23,37%	20,63%
Varianza	0,11%	0,70%
Observaciones	6	10
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	13	
Estadístico t	0,92420258	
P(T<=t) una cola	0,18610906	
Valor crítico de t (una cola)	1,7709334	
P(T<=t) dos colas	0,37221812	ns
Valor crítico de t (dos colas)	2,16036866	

	ROI
	UOt/ACT(t-1)
2012	18,55%
2011	15,03%
2010	17,70%
2009	22,64%
2008	4,45%
2007	3,86%
2006	4,68%
2005	5,59%
2004	5,94%
2003	5,69%
2002	5,13%
2001	5,44%
2000	3,07%
1999	6,04%
1998	6,65%
1997	8,38%
1996	6,91%
1995	NA
1994	NA
1993	NA
1992	NA
1991	NA
1990	NA

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales

	Variable 1	Variable 2
Media	13,70%	5,88%
Varianza	0,61%	0,02%
Observaciones	6	10
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	5	
Estadístico t	2,43533038	
P(T<=t) una cola	0,02949598	
Valor crítico de t (una cola)	2,01504837	
P(T<=t) dos colas	0,05899196	*
Valor crítico de t (dos colas)	2,57058184	

	Δ ACT B/G
2012	14,62%
2011	15,79%
2010	29,36%
2009	13,65%
2008	14,50%
2007	13,19%
2006	41,07%
2005	28,04%
2004	30,65%
2003	13,25%
2002	16,53%
2001	12,66%
2000	13,75%
1999	20,56%
1998	13,13%
1997	43,30%
1996	15,12%
1995	NA
1994	NA
1993	NA
1992	NA
1991	NA
1990	NA

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>	
Media	16,9%	20,7%	
Varianza	0,4%	1,0%	
Observaciones	6	10	
Diferencia hipotética de las medias	0		
Grados de libertad	14		
Estadístico t	-0,9379379		
P(T<=t) una cola	0,18208828		
Valor crítico de t (una cola)	1,76131014		
P(T<=t) dos colas	0,36417657		ns
Valor crítico de t (dos colas)	2,14478669		

	Δ UO PyG
2012	35,46%
2011	17,43%
2010	-24,57%
2009	-2,52%
2008	30,51%
2007	16,18%
2006	7,31%
2005	22,93%
2004	18,11%
2003	29,42%
2002	6,20%
2001	101,39%
2000	-38,73%
1999	2,87%
1998	13,62%
1997	39,57%
1996	34,33%
1995	NA
1994	NA
1993	NA
1992	NA
1991	NA
1990	NA

Prueba t para dos muestras suponiendo varianzas desiguales

	<i>Variable 1</i>	<i>Variable 2</i>
Media	12,1%	23,0%
Varianza	5,0%	12,4%
Observaciones	6	10
Diferencia hipotética de las medias	0	
Grados de libertad	14	
	-	
Estadístico t	0,75618341	
P(T<=t) una cola	0,23103731	
Valor crítico de t (una cola)	1,76131014	
P(T<=t) dos colas	0,46207461	ns
Valor crítico de t (dos colas)	2,14478669	

