

REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS DE TESORERÍA: EL CASO DE AMPERIA

José María González González

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyse causes, process and consequences of the financial process redesign, specifically of the cash management processes. In this way, we can improve our knowledge about this type of organizational change and increase the efficacy of organizations when they implement it. For it, we have developed a longitudinal case study in a Spanish electricity company that was acquired in 1996 and after it had to adopt a reengineering focus to implement an economic-financial integrated information system.

KEY WORDS: Organizational Change, Business Process Reengineering, Cash Management.

1. INTRODUCCIÓN

La reingeniería de procesos de negocio (Business Process Reengineering, BPR) ha ocupado un lugar destacado en la investigación de cambio organizativo (en adelante, CO) desde principios de los 90. Esta práctica ha experimentado una amplia difusión entre las empresas, generando una extensa literatura en poco más de una década (Hill y Collins, 1999), si bien ésta se ha enfocado fundamentalmente en la dimensión tecnológica del CO, en detrimento de sus dimensiones organizativa y social (Davenport y Perez-Guardado, 1999). De hecho, las tecnologías de la información (en adelante, TI) constituyen el factor distintivo del BPR, en tanto que facilitan el rediseño de los procesos para alcanzar una mejora drástica del rendimiento organizativo (Davenport, 1996).

Además, las TI han contribuido en gran medida a agilizar las actividades abarcadas por las distintas funciones empresariales, entre ellas la Gestión de Tesorería (Thurston, 2000), sobre la que nos hemos enfocado para delimitar el objeto de estudio de nuestro trabajo. Entre las principales razones por las que decidimos centrarnos en esta función, podemos destacar el gran avance que ha experimentado en las décadas de los 80 y 90 la Gestión de Tesorería (Torre, 1998; Santomá, 2000) y, en relación a la investigación, la ausencia de trabajos que valoren la contribución del BPR a las actividades específicas de la Gestión de Tesorería, así como sus impactos a nivel organizativo y social. En relación a esto último, sólo unos cuantos trabajos de carácter profesional han considerado conjuntamente BPR y Gestión de Tesorería, como Scott (1993), Sagner (1997) y Brazzale y Milligan (1998), si bien lo han hecho de una manera muy superficial.

Por todo ello, en este trabajo pretendemos analizar las causas, proceso y consecuencias del CO inducido por el rediseño basado en las TI sobre la Gestión de Tesorería, identificando no sólo sus aspectos tecnológicos, sino también los organizativos y humanos. De esta forma, en palabras de Huber y Glick (1993), contribuiremos a comprender mejor este tipo de CO y, por *ende*, a aumentar la eficacia con la que las organizaciones gestionan su implantación.

Para alcanzar nuestro objetivo, hemos llevado a cabo una revisión amplia y profunda de la literatura especializada tanto sobre CO, centrándonos específicamente en el BPR como uno de sus principales inductores, como sobre la Gestión de Tesorería. Basándonos en esta revisión, hemos formulado cinco proposiciones que

hemos contrastado con los resultados obtenidos mediante el desarrollo de un estudio de caso longitudinal, considerada en este trabajo como la metodología más adecuada (Pettigrew, 1997; Armenakis y Bedeian, 1999).

El resto del trabajo lo hemos estructurado como sigue. En el segundo apartado nos referimos a los principales inductores de CO en el entorno empresarial actual. En el tercero analizamos los fundamentos del BPR y el proceso de CO que genera su implantación. En el cuarto, nos ocupamos de la evolución de la Gestión de Tesorería. En el quinto, presentamos y analizamos los resultados del estudio de caso. Por último, en el sexto apartado exponemos las consideraciones finales alcanzadas y sus posibles extensiones.

2. CAMBIO ORGANIZATIVO: PRINCIPALES INDUCTORES

Las privatizaciones de empresas, las fusiones y adquisiciones (en adelante, FyA) y la implantación de nuevas TI, son tres de los inductores de cambio más destacados en el entorno empresarial actual. En primer lugar, la privatización ha atraído a los investigadores por su papel en la transición de las economías planificadas hacia la de mercado y por la progresiva liberalización económica en los países más desarrollados, acentuada en los años 90 (Ramamurti, 2000). Este inductor de cambio puede afectar a diversos aspectos organizativos, desde algunos más generales, como sus repercusiones sobre la cultura de las organizaciones (Antal y Merkens, 1993), los roles desempeñados por los directivos en el proceso de cambio (Kostera, 1995), la importancia del apoyo institucional para favorecer la transición hacia el sistema de mercado (Whitley y Czaban, 1998), o la coexistencia en las organizaciones de los países del Este de los valores de la economía planificada y de mercado (Suhomlinova, 1999), hasta otros más específicos, como sus repercusiones sobre los sistemas de información para la gestión de las organizaciones (Ogden, 1995; Vámosi, 2000; Uddin y Hopper, 2001).

En segundo lugar, la investigación sobre las FyA se ha enfocado mayoritariamente en los factores estratégicos y financiero-contables, en detrimento de los organizativos y sociales (Morosini, 1999), pudiéndose señalar dos perspectivas predominantes: la Perspectiva de la Opción, caracterizada por la racionalidad atribuida a las decisiones de FyA, y la de Procesos que contempla el proceso de fusión o adquisición en su totalidad como un factor de éxito, en el que intervienen también elementos de carácter político y se considera la racionalidad limitada de los individuos (Jemison y Sitkin, 1986; Hunt, 1988). Concretamente, los condicionantes del éxito de las FyA constituyen una de las cuestiones más estudiadas (Iborra, 1997; Cuervo, 1999), de gran interés dado el alto porcentaje de fracaso de este tipo de operaciones (Mascareñas, 2000). Esto último ha hecho que se le dedique una mayor atención a los aspectos organizativos y sociales de las FyA, a los que Haspelagh y Jemison (1987) hacen referencia cuando analizan la pérdida de valor no económico que provocan. En este sentido, se está extendiendo la investigación sobre la denominada dimensión humana de las FyA (Daniel, 1999), que comprende los comportamientos y estados emocionales que experimentan los miembros de las organizaciones afectadas y la adecuada integración sociocultural para su éxito (Buono y Bowditch, 1989).

En tercer lugar, las TI están permitiendo agilizar los procesos empresariales y la introducción de nuevas técnicas de gestión. Entre las cuestiones más estudiadas destaca su repercusión sobre el rendimiento organizativo y la consecución de ventajas competitivas (Dewett y Jones, 2001), siendo diversos los trabajos en los que se reconoce la importancia de los recursos organizativos y humanos para lograr las ventajas esperadas (Powell y Dent-Micallef, 1997), así como la necesidad de que su implantación esté acompañada por un proceso de CO (Brynjolfsson y Hitt, 2000) que requiere una adecuada gestión por parte de los responsables del proyecto.

3. FUNDAMENTOS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIO

Precisamente, las TI se han convertido en el factor distintivo del BPR (Davenport, 1996), caracterizado por ser: (1) fundamental, puesto que conlleva el análisis de las reglas en las que se apoya la gestión que realiza la empresa de sus negocios; (2) radical, en cuanto supone desechar los procesos existentes y comenzar de nuevo; (3) espectacular, lo que implica que las empresas aumenten en gran medida su rendimiento; y (4) enfocado en los procesos, no en las funciones organizativas.

El BPR persigue la mejora drástica del rendimiento organizativo a través de la reducción de costes (Knights y McCabe, 1998; Hill y Collins, 1999), del aumento de la satisfacción de los clientes (Hammer, 1996) o de cualquier otra medida que incremente la competitividad empresarial (Prado, 2002).

Para el éxito de los proyectos de BPR, sus defensores consideran básicos, el compromiso de la Alta Dirección (Dixon *et al.*, 1994; Grouard y Meston, 1995), el liderazgo para impulsar el cambio (Hammer y Randall, 1993), la comunicación amplia y sincera (Guha *et al.*, 1997), la participación de los empleados (Davenport y Perez-Guardado, 1999) y los equipos de reingeniería (Hammer y Champy, 1994) y de trabajo (Davenport, 1996). Estos factores deben desplegarse durante las etapas del BPR (Davenport y Short, 1990; Chen, 1999; Wu, 2002), que se pueden resumir en: (1) Inducción a la reingeniería, etapa preliminar en la que los empleados deben llegar a reconocer la necesidad de afrontar un cambio radical, ya sea porque la Alta Dirección transmita una nueva visión empresarial y/o comunique una situación de crisis que haga preciso el cambio; (2) Identificación y análisis de oportunidades, donde se seleccionan los procesos a rediseñar y se examinan a través de herramientas como el análisis de actividades o el *benchmarking*; (3) Rediseño de procesos, que implica crear procesos nuevos basados en las TI; y (4) Implantación, en la que los procesos actuales son sustituidos por los rediseñados, ya sean completamente nuevos (enfoque de “hoja en blanco”) o mejoras de los anteriores (enfoque de “hoja en sucio”) (Davenport y Stoddard, 1994).

La implantación de los procesos rediseñados implica un CO radical que se manifiesta en las dimensiones (Davenport, 1996): (1) tecnológica, ya que se introducen nuevas TI y se reestructuran los sistemas de información; (2) organizativa, como el aplanamiento de la estructura de la organización, cambios en su cultura a favor de la innovación, establecimiento de medidas e incentivos según el cumplimiento de objetivos, gestión por procesos, delegación en los empleados del control de sus actividades, etc.; y (3) humana, porque los empleados cambian su forma de trabajar, roles y responsabilidades, toma de decisiones, normas y valores, etc.

4. GESTIÓN DE TESORERÍA

En las dos últimas décadas podemos destacar el cambio desde una Tesorería Operativa, caracterizada por tareas rutinarias de procesamiento de transacciones, hacia una Tesorería de Gestión, más implicada en la gestión eficiente de la empresa (Torre, 1998). Los departamentos de tesorería, en lo fundamental, realizan la gestión de la posición de tesorería, la planificación y el control de la liquidez, la gestión de las condiciones bancarias y su control, y la gestión de riesgos (López, 1996). El desarrollo de estas funciones justifica la autonomía de estos departamentos en las grandes organizaciones (Helliard, 1998), donde se separa de Contabilidad, con el que sigue guardando una relación estrecha (Anciano, 2000).

Concretamente en los grandes grupos empresariales, existe una marcada tendencia hacia la centralización de la tesorería (Carrato, 2000; Large, 2001; Mulligan, 2001), bien coordinando las tesorerías de las filiales, bien integrando todas las actividades en un centro creado a tal efecto. A este respecto, los principales beneficios de la centralización son la reducción de costes financieros, sistemas de información, estructura y personal, a cambio de la inversión necesaria para su establecimiento (Santomá, 2000).

Además de la centralización, en la literatura se destaca la contribución de las nuevas TI al desarrollo de la Gestión de Tesorería (Makela, 1999; Thurston, 2000), entre ellas las aplicaciones de tesorería, la banca electrónica y por Internet y el EDI (*Electronic Data Interchange*). Estas tecnologías han facilitado el desarrollo de instrumentos de cobro y pago para las transacciones y han propiciado el establecimiento de unas relaciones más estrechas entre empresas y entidades financieras (Prat *et al.*, 1998). Con respecto a estas últimas, se aprecia una reducción del número de entidades con las que operan las empresas (López, 1996; Teigen, 2001).

5. EL CASO AMPERIA

Los motivos para seleccionar Amperia, pseudónimo de una empresa real, fueron fundamentalmente dos. El principal, su adecuación al propósito de nuestra investigación, ya que: (1) era una empresa de gran tamaño que operaba en el sector eléctrico, muy relevante en el entramado empresarial español; con recursos suficientes para invertir en TI, de gran importancia para el desarrollo de su filosofía de *Cash Management*; y con un Departamento de Tesorería bien delimitado; y (2) tras su absorción por el Grupo Hispania, tuvo que rediseñar sus procesos económico-financieros para implantar SIE-2000, un sistema de información para la gestión integrado para las áreas Económico-Financiera y Aprovisionamientos, calificado por la Alta Dirección como “*columna vertebral del Grupo*”.

El segundo motivo fue la posibilidad de acceder a diversas fuentes de información. Así, además de la revisión de la literatura especializada y de la regulación legal del sector, durante la investigación, finales de 1996 a finales de 2002, se utilizaron las siguientes: (a) Observación participante, desde diciembre de 1996 a agosto de 1997, en los que un investigador estuvo trabajando como becario en prácticas en el Departamento de Tesorería de Amperia; (b) Efectuamos 52 entrevistas a un total de 33 personas, tanto empleados de las distintas áreas de la empresa absorbida, Contabilidad, Tesorería, Comercial, Control Interno, etc., como de la matriz del Grupo absorbente; (c) Realizamos observación no participante, mediante 3 visitas mensuales a la empresa; (d) Analizamos diversos documentos, como boletines y revistas internas de Amperia y del Grupo Hispania, informes financieros anuales de las empresas, informes de SIE-2000 y de las actividades de Tesorería, el Acuerdo sobre la Reordenación Societaria, etc.; y (e) Mantuvimos conversaciones informales con los empleados, de gran importancia para contrastar la información recogida por otras fuentes y para la contextualización política, social, histórica y organizativa del caso.

A continuación nos referimos a cada nivel analizado, considerando sus cambios antes, durante y después de la implantación de SIE-2000 que abarcó desde mediados de 1997 a mediados de 1999.

5.1. SECTOR ELÉCTRICO ESPAÑOL

El sector eléctrico español (SEE) experimentó en las dos últimas décadas un proceso de concentración, pasando de 17 compañías a principios de los 80, a solo 4 grupos a mediados de los 90 (Noceda, 1999).

Hasta 1997, la regulación estatal del SEE proporcionaba a las empresas una posición ventajosa, asegurándoles prácticamente la recuperación de sus costes y la obtención de beneficios. Esta situación comenzó a cambiar a finales de 1996, con la firma por las eléctricas y el Ministerio de Industria y Energía del Protocolo para el Establecimiento de una Nueva Regulación del Sistema Eléctrico Nacional que en consonancia con la Directiva 96/92/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, sobre Normas Comunes para el Mercado Interior de la Electricidad; introdujo los principios de competencia y liberalización en el SEE, aprobados finalmente en la Ley 54/1997, de 27 de noviembre, del Sector Eléctrico, en la que se regulan, entre otros aspectos, la estructura y funcionamiento del nuevo mercado eléctrico, la separación jurídica de las actividades de las eléctricas y la reducción progresiva de la tarifa.

En enero de 1998 comenzó a funcionar el nuevo mercado eléctrico, para lo que previamente fueron constituidos el Operador de Mercado y el Operador del Sistema. En el primer año de su funcionamiento, la competencia apenas existió, ya que los dos primeros grupos del sector acapararon, respectivamente, el 43% y el 39% del mercado eléctrico, existiendo un oligopolio que se ha conservado prácticamente hasta la actualidad.

Aunque la Ley del Sector Eléctrico estableció un período transitorio de 10 años para la apertura total, de 1998 a 2007, el Real Decreto-Ley 6/2000, de Medidas Urgentes de Intensificación de la Competencia en Mercados de Bienes y Servicios, aceleró la liberalización del sector, adelantándose la fecha al año 2003.

Entre 2000 y 2002, destacan los siguientes hechos en el sector: (1) el intento fallido de fusión de Hispania y el segundo grupo del sector a principios de 2001, debido a las condiciones impuestas por el Gobierno español, que de haberse producido hubiese originado una situación de cuasi-monopolio; y (2) la Crisis de California que por las graves consecuencias que supuso y por la semejanza de su proceso de liberalización eléctrica con el español, produjo una alarma que aprovecharon las eléctricas para reivindicar mejores condiciones al Gobierno, aunque no ocasionó ninguna crisis.

5.2. GRUPO HISPANIA

De las 17 compañías que constituían el SEE, Hispania adquirió durante los años 80 y 90 un total de 11, convirtiéndose en el primer grupo eléctrico. Era de propiedad estatal, pero desde finales de los 80 afrontó un proceso de privatización que concluyó en 1998, lo que llevó a su Alta Dirección a transmitir a sus empleados que a partir de entonces gozarían de autonomía en su gestión (*Revista Interna del Grupo Hispania*, nº 110, p. 3).

Para afrontar los cambios en la regulación del SEE, reestructurarse tras las FyA realizadas y garantizar su competitividad tras el proceso de privatización en el que estaba inmerso, el Grupo Hispania diseñó y desarrolló tres grandes Planes: (1) de Reducción de Costes que preveía reducirlos en 685 millones de euros con respecto a 1996 para el período 1997-2002, de los que 361 millones correspondían a personal y el resto a otros de explotación. En 1999 se amplió este Plan hasta 2003 y se incrementó su objetivo hasta los 805 millones de euros; (2) Estratégico de Recursos Humanos que pretendía establecer un salario variable para los nuevos contratos, aumentar la subcontratación y forzar las prejubilaciones a partir de los 55 años; y (3) de Convergencia en Sistemas de Información, en el que se esbozaban los principales sistemas corporativos y los calendarios previstos para su implantación. Entre éstos, SIE-2000 fue el primer proyecto corporativo del Grupo Hispania, que pretendía conseguir un modelo de gestión único mediante la homogeneización de sus procesos económico-

financieros, la utilización de un “lenguaje común” para todas las filiales que agilizará su toma de decisiones y la obtención de sinergias derivadas de las inversiones realizadas y la experiencia acumulada por sus filiales en proyectos anteriores con SAP R/3 (*Documento SIE-2000*).

SIE-2000 se implantó en cuatro etapas, denominadas: (1) Convergencia que tenía como finalidad acordar el diseño conceptual y la funcionalidad del nuevo sistema según las mejores prácticas y las necesidades de las distintas filiales; (2) Construcción, cuyo objetivo era desarrollar un sistema base común para las filiales susceptible de ajuste según criterios comunes; (3) Implantación, donde se establecieron los módulos SAP R/3 incorporados en SIE-2000; y (4) Post-arranque, para la resolución de los problemas que se presentaron durante los primeros meses de funcionamiento del sistema.

El cambio fue gestionado por un equipo centralizado en la matriz y uno descentralizado en cada filial. Su labor consistió básicamente en comunicarlo y formar a los usuarios. Se dio a conocer el proyecto y sus repercusiones sobre su trabajo, para lo que se utilizaron diversos medios, como noticias en boletines y revistas internas, presentaciones, distribución de documentos, etc. Estos medios fueron empleados también por la Alta Dirección del Grupo Hispania para mostrar su compromiso con SIE-2000 y para transmitir los nuevos valores de la cultura organizativa del Grupo, como orientación al cliente, creación de valor, integración, eficiencia, competitividad, etc. Por su parte, la formación consistió en el desarrollo de cursos específicos sobre el uso eficiente del sistema.

Desde noviembre de 1998 y paralelamente a la implantación de SIE-2000, se desarrolló la reordenación societaria del Grupo Hispania. Así, se plantearon dos objetivos generales: por un lado, funcionar como un verdadero grupo industrial integrado; y, por otro, afrontar la separación jurídica de actividades exigida por la nueva Ley del Sector Eléctrico. Para ello, planificó dos etapas. En la primera, se produjo la aportación de los activos y pasivos de generación y distribución de cada filial a Hispania, y la incorporación de los accionistas minoritarios de las filiales al capital social del Grupo a través de una fusión por absorción, en julio de 1999. La segunda etapa se desarrolló en el segundo semestre de este año y consistió en la creación de Hispania Generación e Hispania Distribución que se unieron a las previamente creadas Hispania Internacional, Hispania Diversificación e Hispania Energía. Estas cinco se constituyeron en cabeceras de las líneas de negocio en las que quedó estructurado el Grupo, junto a Hispania Servicios, creada para la prestación de servicios de apoyo. Esta estructura organizativa resultante del Grupo se mantuvo en lo fundamental en los años 2001 y 2002.

En relación a la dimensión humana, destaca la aprobación de un primer expediente de regulación de empleo en cada filial en 1998, por el que se estableció la edad de prejubilación en los 55 años, y la aprobación de un segundo expediente en 2001, por el que se redujo ésta a los 50 años. Estas prejubilaciones, en principio voluntarias, contribuyeron a una reducción de plantilla en el período 1997-2001 del 40%. Esta salida masiva de personal ocasionó una importante pérdida de conocimiento y experiencia, como reconoció un directivo de Recursos Humanos del Grupo, para lo que se puso en marcha el Programa Comparte, que se unió a otros previos, como el Plan de Gestión de Directivos y el Programa *Stage* Directivo, con los que se intentaba también difundir una única cultura organizativa.

5.3. AMPERIA

El Grupo Hispania absorbió Amperia en 1996, aumentando su participación hasta el 75%. Sus empleados destacaban el carácter paternalista de su cultura organizativa, ya que en Amperia encontraron empleo fijo, en un sector estable, con buen sueldo y buenas condiciones de trabajo. Se sentían orgullosos de formar parte y de trabajar para ella, por lo que le tenían una alta fidelidad.

En 1997, Amperia emprendió el Proyecto Cosmos e implantó un sistema similar a SIE-2000, pero circunscrito a su Área Económico-Financiera. Así pues, en Amperia Cosmos y SIE-2000 se solaparon, a lo que no se opuso Hispania debido a que Cosmos cubría aspectos relevantes y muy urgentes para distintos usuarios de Amperia y, además, estaba basado en la misma tecnología que SIE-2000, SAP R/3, lo que favorecería la posterior implantación de éste.

La jefatura del equipo responsable de implantar SIE-2000 en Amperia correspondió a los directivos del área Económico-Financiera, apoyados en todo momento por la Alta Dirección que se encargó de transmitir a los empleados la necesidad de implantarlo. Estaba formado por 40 personas y se subdividía en equipos tripartitos, conformados por un consultor SAP, un usuario y un empleado de Sistemas de Información. Los informáticos de Amperia lideraron el proyecto, lo implantaron y supervisaron los cambios tecnológicos. Por su parte, los consultores SAP asesoraron sobre aspectos técnicos a los usuarios, siendo éstos quienes implantaron la aplicación y comunicaron a sus compañeros su funcionamiento. Asimismo, se designó un líder del proyecto en cada área afectada. En general, este rol fue atribuido jerárquicamente, dado que se suponía que los jefes reunían capacidades y autoridad suficiente para dirigir el proyecto en su propio departamento. La mayoría de los entrevistados coincidieron en la identificación del líder en sus respectivas áreas.

Durante el desarrollo de SIE-2000, las manifestaciones de resistencia al cambio fueron evidentes, tanto por la imposición de los cambios de Hispania a Amperia y la pérdida de autonomía de ésta, como por los fallos técnicos del sistema al comenzar su funcionamiento. Los entrevistados destacaron que, en general, la resistencia interna a nivel individual fue mayor que a nivel de departamento y entre los empleados más veteranos, mayor que entre los más jóvenes. Se manifestó principalmente, en la no asistencia a los cursos de formación y a las presentaciones sobre SIE-2000, e incluso en la negativa a utilizarlo. Según un responsable de la gestión del cambio, *“hubo personas a las que se les dio por imposible y a las que tuvimos que vaciar de contenido su puesto de trabajo, dejándoles que no hicieran nada hasta que les llegara su prejubilación”*.

Respecto a la participación de los empleados, un integrante del equipo SIE-2000 de Amperia manifestó que *“para la implantación de SIE-2000, la opinión de los usuarios no se ha tenido muy en cuenta, puesto que el cambio ha sido impuesto, es decir, se les ha dicho esto es lo que hay”*. Así, los usuarios de las diferentes áreas no realizaron un diagnóstico interno previo a su implantación, por lo que no se aprovecharon ni sus conocimientos ni su experiencia. Como manifestó un entrevistado, *“no se contó con nosotros, no se pidió nuestra opinión. Se trajo un sistema, se instaló y se nos formó para que supiéramos utilizarlo”*. En su lugar, este diagnóstico fue realizado por los informáticos de Amperia y los consultores SAP que se centraron fundamentalmente en los aspectos técnicos.

La disposición de un único sistema de información económico-financiero contribuyó a centralizar la gestión. Se trasladó el poder de decisión hacia la matriz que aumentó su control sobre Amperia, lo que se podía apreciar en el mayor peso de la actividad de *reporting* para sus diferentes áreas.

Asimismo, el proceso de reordenación societaria hizo que el Grupo Hispania adquiriera en 1999 la totalidad del capital de Amperia que finalmente se integró en las líneas de negocio del Grupo, quedando reducida a una marca comercial territorial utilizada para mantener su arraigo territorial y la fidelidad de sus clientes.

Durante los años de implantación de SIE-2000 y de reordenación societaria, los entrevistados destacaron los cambios en la estructura jerárquica de Amperia, aunque se difuminaron con las prejubilaciones, reasignaciones, nombramientos, creación y supresión de cargos, creación de Direcciones Corporativas, constitución de sociedades o la integración de unas en otras.

Los cambios experimentados por Amperia hicieron que los valores de su anterior cultura organizativa se debilitaran en gran medida. Así, gran parte de los empleados perdieron su sentimiento de orgullo de pertenencia, disminuyeron su fidelidad a la empresa y comenzaron a experimentar conformismo, indiferencia e incluso resentimiento hacia la empresa. El clima laboral se enrareció, a lo que contribuyó la importante reducción de plantilla que para el período 1997-2001 ascendió al 43%. En este sentido, muchos empleados veteranos que llevaban trabajando en la empresa más de 30 años, se sintieron traicionados.

5.4. DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

Sus funciones básicas tradicionales eran: (1) Gestión de la Posición, maximizando el rendimiento de las inversiones y minimizando el coste de la financiación; (2) Planificación y control de la liquidez, considerando fundamentalmente el horizonte temporal del corto plazo; (3) Gestión bancaria, estableciendo las relaciones y condiciones con las entidades financieras; y (4) Gestión de riesgos, principalmente por la variabilidad de los tipos de interés.

En 1996, implantó la aplicación System-Cash. Como los empleados estaban satisfechos con ella y entonces el módulo SAP de tesorería no estaba muy desarrollado, el sistema de tesorería no se incluyó en Cosmos. No obstante, tras la absorción de Amperia, Hispania impuso el cambio de System-Cash por el módulo SAP de tesorería, previamente desarrollado por otra filial, para lo que los informáticos de Amperia y los consultores SAP rediseñaron sus procesos, aunque esta actividad estuvo restringida por las funcionalidades preestablecidas del módulo SAP de tesorería que podemos identificar con los procesos en los que quedó estructurada finalmente la Gestión de Tesorería del Grupo: (1) Captación, Contabilización y Conciliación del extracto bancario; (2) Posición y Estimación de Tesorería; (3) Movimientos de fondos bancarios; (4) Gestión de Aavales; y (5) Elaboración de informes de gestión.

La implantación de SIE-2000 la realizó un equipo tripartito, compuesto por un consultor externo, un informático de Amperia y un usuario. Este último, procedente de Control Interno y desconocedor de System-Cash, fue encargado de comunicar y completar la formación de los usuarios, estando ambas actividades restringidas al nuevo sistema exclusivamente, sin que los empleados fueran informados sobre las perspectivas para el departamento tras la centralización, lo que redujo su satisfacción en el trabajo y debilitó su estado de ánimo. En esta línea, un entrevistado manifestó que *“no nos dan información sobre lo que va a pasar, nos vamos enterando de los cambios de un día para otro. Más que información lo que nos suministran es publicidad de la empresa, de lo buena que es y lo grande y competitiva que va a ser”*.

En un principio, los empleados de Tesorería de Amperia argumentaron que la implantación del módulo SAP no era más que *“una adaptación forzada de lo que ya se hacía con System-Cash”*. A esta crítica se unieron fallos en los primeros meses de funcionamiento del sistema, como duplicación de apuntes, problemas con la

parametrización y asignación de códigos a los apuntes, pérdida de algunos de ellos, etc. Estos fallos se fueron solucionando conforme se presentaban, reconociendo los usuarios finalmente la superioridad del módulo SAP de tesorería, destacando que proporcionó una mayor integración con el resto de áreas organizativas y la homogeneización de sus procesos a nivel de Grupo.

Apoyado en este nuevo sistema, el Grupo Hispania concentró la Gestión de Tesorería y el Departamento de Tesorería de Amperia, tras el rediseño de procesos que supuso SIE-2000 que disminuyó su poder de decisión, debiendo seguir las directrices marcadas desde la matriz. De esta forma, Hispania redujo los 45.500 millones de pesetas de los que disponía Amperia mediante las 17 pólizas de crédito a 7.100 millones y 15 pólizas, respectivamente, lo que provocó que aumentara el número de transferencias banco a banco para optimizar saldos realizadas por el personal del Departamento de Tesorería y se redujera su importe. Además, Hispania comenzó a negociar con las entidades financieras líneas de crédito de avales, cuentas corrientes, tipos de interés, comisiones, etc., lo que redujo el contenido de los puestos de trabajo del personal del Departamento de Tesorería de Amperia que no fueron rediseñados para el trabajo en equipo, limitándose a la conciliación bancaria y a la elaboración de informes para el *reporting* a la matriz.

Finalmente, tras el Proyecto Concentr@.ef, la Gestión de Tesorería se concentró en el Departamento de Tesorería de Hispania, que se constituyó como la Tesorería Corporativa del Grupo, desapareciendo prácticamente el Departamento de Tesorería de Amperia, lo que contribuyó a que se deterioran los sentimientos de sus empleados hacia la empresa. Así nos lo manifestó un entrevistado: *“Después de tantos años trabajando aquí, ahora hacen que te vayas y no se puede hacer nada. Al principio se pasa mal, pero cuando ves el ambiente, llega un momento en el que te conformas con lo que tenga que venir (...) Ahora mismo me da igual lo que ocurra con la empresa”*.

Antes de la desaparición del Departamento de Tesorería de Amperia, se ofreció a sus empleados acogerse al segundo expediente de regulación de empleo, a una reubicación funcional, a una reubicación geográfica, o bien solicitar la baja voluntaria. Los empleados se acogieron a las dos primeras, siendo el Centro de Facturación y Cobro del Grupo Hispania el principal destino donde fueron reasignados.

5.5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez expuestos el proceso de implantación de SIE-2000 y los cambios más relevantes ocurridos a los distintos niveles, vamos a proceder al análisis de los resultados en función de los argumentos teóricos ya discutidos y resumidos en las cinco proposiciones que planteamos.

Proposición Primera. La privatización empresarial, las FyA de empresas y la implantación de las TI, inducen importantes procesos de cambio en las organizaciones.

Desde 1997 a 2002, la desregulación y liberalización del SEE, la privatización definitiva de Hispania y las FyA emprendidas por ésta, provocaron un importante proceso de CO en Amperia. En líneas generales, podemos decir que el cambio de la regulación del SEE aceleró el proceso de privatización de Hispania. Además, para consolidar su posición en el sector, Hispania realizó una serie de FyA que la configuraron como un gran grupo, si bien compuesto por sociedades que funcionaban independientemente. Para superar esta situación, en primer lugar, aprovechándose del avance de las TI, implantó SIE-2000, el sistema de información integrado para la gestión que le proporcionó el control necesario sobre sus filiales para emprender, en segundo lugar, su reordenación societaria, organizándose por líneas de negocio y cumpliendo así con la separación jurídica de actividades

exigida por la Ley del Sector Eléctrico de 1997. Estos cambios, en conjunto, hicieron que Hispania llegara a funcionar como un grupo industrial integrado, en cuya estructura se disolvió definitivamente Amperia.

El proceso de desregulación y liberalización del SEE fue favorecido por las instituciones creadas al efecto, como el Operador de Mercado y el Operador del Sistema, y supuso para las eléctricas el cambio de una cultura de servicio público a una de mercado y, por tanto, la mayor preocupación por la eficiencia, la reducción de costes y la rentabilidad de sus inversiones, lo que confirman los resultados de Ogden (1995) y Uddin y Hopper (2001).

Esta liberalización se engloba en una concepción amplia de privatización (Ramamurti, 2000). En sentido estricto, podemos referirnos a la privatización del Grupo Hispania, a partir de la cual su Alta Dirección reconoció su autonomía en la gestión empresarial. Esta condición contribuyó a que se emprendieran proyectos para acelerar la toma de decisiones, mejorar la eficiencia y reordenar societariamente el Grupo, para competir en el nuevo entorno; consecuencias de la privatización contempladas en el modelo de Zahra *et al.* (2000).

En relación a las FyA emprendidas por el Grupo Hispania, evolucionaron desde una integración puramente financiera a otra operativa, atendiendo a la clasificación proporcionada por Buono y Bowditch (1989). En concreto, la fusión por absorción de Amperia creó valor tanto para los accionistas de Hispania, como de Amperia, lo que se demuestra por la evolución de la cotización de sus acciones y de los dividendos. Entre los diversos factores que han contribuido a este resultado, podemos destacar algunos ya señalados en Haspelagh y Jemison (1987), Hunt (1988), Iborra (1997) y Cuervo (1999), como: (1) el carácter estratégico de la fusión, ya que se integró en la estrategia de expansión diseñada por Hispania para su consolidación en el SEE; (2) la consecución de sinergias, básicamente, operativas y financieras; (3) la planificación de la integración posterior, realizada por Hispania y comunicada a Amperia para su aprobación en su Junta General de Accionistas; (4) el carácter amistoso de las negociaciones, principalmente porque Hispania poseía la mayoría del capital social de Amperia cuando procedió a su fusión por absorción; (5) la experiencia de Hispania en FyA, obtenida durante los años 80 y principios de los 90; y (6) por compartir básicamente una misma cultura, ya que Hispania y Amperia pertenecían al mismo país y desarrollaban sus actividades en el mismo sector.

No obstante, la fusión por absorción de Amperia no tuvo un éxito pleno, ya que la destrucción de valor no económico fue considerable, tal y como suele ocurrir en estas operaciones (Haspelagh y Jemison, 1987). Así, los empleados de Amperia experimentaron sentimientos de impotencia, pérdida de vínculos, conformismo, resentimiento, etc., a lo que contribuyó en gran medida que la Alta Dirección no suministrara información sobre los cambios organizativos que se estaban produciendo.

Proposición Segunda. Las TI están permitiendo a las organizaciones emprender importantes procesos de cambio organizativo a través de BPR.

El sistema integrado SIE-2000 que se implantó en el Grupo Hispania constituyó la piedra angular del rediseño de sus procesos económico-financieros, confirmándose el carácter esencial de las TI para el BPR señalado por Davenport (1996).

Aunque el enfoque adoptado para implantar SIE-2000 fue el de BPR, hay que diferenciar entre BPR implícito y explícito. En ambos casos se persigue el rediseño de los procesos basado en las nuevas TI para conseguir aumentos considerables del rendimiento organizativo (Hammer y Champy, 1994), pero mientras el BPR implícito suele ser consecuencia lógica de la implantación de una nueva tecnología de la información sin que haya conciencia expresa por parte de sus responsables, el explícito se corresponde con aquellos proyectos de

reingeniería emprendidos como tales por sus responsables, en los que se siguen con mayor rigor y formalidad los fundamentos teóricos defendidos por los ortodoxos del BPR. En nuestro caso, la implantación de SIE-2000 implicó un BPR implícito, al derivarse el rediseño de los procesos del establecimiento de la tecnología ERP (*Enterprise Resource Planning*).

Proposición Tercera. El cambio inducido por BPR se despliega a lo largo de un proceso, donde el compromiso de la Alta Dirección, el liderazgo, la comunicación, la participación de los empleados y la estructura de equipo constituyen factores decisivos.

El BPR desarrollado para implantar SIE-2000 tuvo como objetivo prioritario integrar las filiales del Grupo Hispania mediante la unificación de sus sistemas de información económico-financieros. También contribuyó a la reducción de costes y a la mayor orientación hacia los clientes del Grupo Hispania, aunque éstos fueron aspectos secundarios del proyecto de reingeniería que fueron alcanzados principalmente a través del Plan de Reducción de Costes del Grupo y de la estrategia comercial desplegada por Hispania para competir tras la nueva regulación del SEE. De este modo, la reducción de costes y la mayor orientación hacia los clientes no constituyeron el objetivo del BPR, como reconocen, entre otros, Hammer (1996), Knights y McCabe (1998) y Hill y Collins (1999), sino que fueron más bien consecuencias del BPR.

Durante el desarrollo del BPR en Amperia, el compromiso de la Alta Dirección (Dixon *et al.*, 1994; Grouard y Meston, 1995) y su liderazgo (Hammer y Randall, 1993) fueron decisivos. No obstante, en contra de lo que recomiendan Guha *et al.* (1997) para una gestión efectiva del cambio, la comunicación no fue ni amplia, ni sincera, ni bidireccional, ya que se centró en la dimensión tecnológica, ocultándose las organizativa y humana. Por otra parte, los empleados no participaron activamente en el proyecto, como aconsejan Davenport y Perez-Guardado (1999), dado que se limitaron casi exclusivamente a utilizar SIE-2000. Se crearon los equipos de reingeniería referidos por Hammer y Champy (1994), pero no los equipos de trabajo sugeridos por Davenport (1996).

El BPR se desplegó en etapas, tal como proponen los modelos de implantación de Davenport y Short (1990), Chen (1999) y Wu (2002), entre otros, aunque en nuestro caso sus límites no fueron nítidos. Con respecto a las etapas, podemos destacar que:

- En la Inducción a la Reingeniería, de los dos posicionamientos predominantes en la literatura, fue la intención de la Alta Dirección de Hispania de crear un grupo industrial integrado y no una situación de crisis, la que dio lugar al proyecto de BPR.
- La Identificación y Análisis de Oportunidades se plasmó en el Plan de Convergencia de SIE-2000, utilizándose como herramientas principales los flujogramas de procesos, el análisis de actividades y el *benchmarking*, este último de carácter interno y funcional.
- El Rediseño de Procesos tuvo lugar a través del Plan de Convergencia y Plan de Construcción de SIE-2000. Fue realizado por informáticos del Grupo Hispania y consultores externos, estando restringida esta labor por las funcionalidades preestablecidas del sistema SAP R/3 implantado. De los enfoques referidos por Davenport y Stoddard (1994), en este rediseño se siguió el de “hoja en sucio”, y no el de “hoja en blanco” defendido por los ortodoxos del BPR, ya que se basó en proyectos anteriores, como el Proyecto Cosmos en Amperia.
- Por último, la Implantación de la Reingeniería se correspondió con las fases Implantación y Post-arranque de SIE-2000. En esta etapa, las muestras de resistencia al cambio fueron apreciables, fomentadas por la imposición del cambio por Hispania, la pérdida de autonomía de Amperia y la incertidumbre de sus empleados sobre la continuidad de sus puestos de trabajo. A esto contribuyó la inadecuada gestión del

cambio que se enfocó básicamente en la dimensión tecnológica del cambio, descuidando sus aspectos organizativos y sociales.

Proposición Cuarta. El BPR produce cambios radicales en las dimensiones tecnológica, organizativa y humana de la organización que, en conjunto, dan lugar a mejoras drásticas del rendimiento.

En la dimensión tecnológica, SIE-2000 resolvió la fragmentación de los sistemas de información tras las FyA, quedando estructurado en cuatro niveles. Para el Departamento de Tesorería en particular, la implantación de SIE-2000 supuso, entre otras cosas, la mayor automatización de sus actividades, el cambio en la secuencia y aumento de la eficiencia de sus procesos y la prestación de nuevos servicios para el procesamiento y análisis de la información.

En la dimensión organizativa, el BPR aplanó la estructura, cambió la cultura organizativa, aumentó la orientación a los procesos, aunque no se implantara finalmente una gestión en función de éstos, y unificó los procesos económico-financieros del Grupo Hispania, aspecto imprescindible para su reordenación societaria. Para el Departamento de Tesorería de Amperia concretamente, el BPR facilitó la centralización y posterior concentración de la Gestión de Tesorería. Así, siguiendo los modelos conceptuales propuestos por Torre (1998), el Grupo Hispania implantó en primer lugar un modelo centralizado y desconcentrado, ya que los Departamentos de Tesorería de las filiales continuaron realizando las actividades relacionadas con el procesamiento de transacciones y control (por ejemplo, las transferencias de fondos, la conciliación bancaria), mientras que las actividades de gestión (por ejemplo, la negociación con las entidades financieras) eran realizadas por el Departamento de Tesorería de Hispania. El modelo estructural adoptado para apoyar esto fue la Coordinación de Tesorería. Ya en el año 2000, el Grupo Hispania implantó un modelo centralizado y concentrado de Gestión de Tesorería, adoptando para ello el modelo estructural Unificación de Tesorería, más específicamente, una Tesorería Corporativa.

Por su parte, la dimensión humana fue escasamente considerada por los responsables de SIE-2000, como hemos podido apreciar al considerar la comunicación y participación de los empleados en el proyecto. Los comportamientos y actitudes de los empleados fueron en general desfavorables al cambio, a lo que contribuyó la importante reducción de plantilla, aunque ésta no fue consecuencia directa del BPR, sino del desarrollo del Plan de Reducción de Costes y el Plan Estratégico de Recursos Humanos del Grupo Hispania.

Asimismo, tenemos que destacar que en Amperia, el BPR no se produjo de forma aislada, sino que constituyó uno más de los importantes cambios emprendidos por el Grupo Hispania durante el período considerado, lo que rebata a quienes como Hammer y Champy (1994), defienden que el BPR debe ser emprendido en exclusiva por los cambios radicales que implica. Por tanto, los efectos del BPR para implantar SIE-2000 sobre las dimensiones tecnológica, organizativa y humana no se pueden aislar totalmente de los provocados por el desarrollo de otros planes del Grupo.

Proposición Quinta. La evolución de la Función Financiera tradicional hacia su nueva concepción y, más en particular, de una Tesorería Operativa a una Tesorería de Gestión, requiere el rediseño de sus procesos basado en las nuevas TI.

El BPR para implantar SIE-2000 indujo un proceso de CO previo y esencial para la consecución de una Función Financiera integrada en el Grupo Hispania, dando lugar a unos procesos económico-financieros homogéneos, integrados y eficientes. Consideramos igualmente que el BPR fue clave para la consecución de una Tesorería

centralizada y concentrada en la Tesorería Corporativa del Grupo Hispania, a través de: la superación de la fragmentación de las Tesorerías existente en el Grupo tras las diferentes absorciones que se produjeron; el establecimiento de unos procesos de Gestión de Tesorería homogéneos e integrados; el apoyo a la toma de decisiones de tesorería mediante el suministro de información en tiempo real; y la interconexión más eficiente con los sistemas de las entidades financieras.

En conjunto, estos cambios son representativos de la evolución del Grupo Hispania, en general, y de Amperia, en particular, desde una Tesorería Operativa a una Tesorería de Gestión (Torre, 1998), apoyada ésta en un número de entidades financieras cada vez menor (López, 1996; Teigen, 2001; entre otros), tendencia impuesta por Hispania a Amperia una vez que ésta fue integrada. En la misma línea, podemos señalar que en Amperia se confirma que las grandes empresas cuentan generalmente con un Departamento de Tesorería propio (Helliari, 1998), separado del de Contabilidad pero con una estrecha relación en el desarrollo de sus funciones (Anciano, 2000), lo que es facilitado por las nuevas TI (Makela, 1999; Thurston, 2000), tales como los sistemas de información integrados para la gestión.

6. CONSIDERACIONES FINALES

Con la realización de este trabajo pretendíamos mejorar nuestra comprensión de las causas, procesos y consecuencias del CO inducido por la reingeniería sobre una parte específica de la Función Financiera, la Gestión de Tesorería, considerando el contexto social y organizativo en el que se desarrolla y con el que interactúa. A este respecto, en nuestro estudio de caso longitudinal se ha puesto de manifiesto que el BPR realizado para implantar SIE-2000 dio lugar a un proceso de CO de importantes repercusiones sobre la Gestión de Tesorería, reflejado en los cambios que el Departamento de Tesorería de Amperia experimentó tanto en su sistema de información y sus procesos, como en su organización y sus componentes. Estos cambios en algunas ocasiones fueron consecuencia directa del BPR, como la mayor integración de la Tesorería a nivel de Grupo, y en otras constituyeron cambios a los que el BPR contribuyó de forma indirecta, como la reducción de plantilla y de costes.

También hemos podido constatar que el cambio del sistema de información económico-financiero fue esencial para que el Grupo Hispania lograra funcionar como un grupo industrial integrado, lo que además reforzó el empeño de la Alta Dirección del Grupo por aumentar su integración cultural. En este sentido, no fue casualidad que el primer proyecto corporativo desarrollado en todas las filiales del Grupo Hispania fuera precisamente SIE-2000.

El caso de Amperia ha revelado también que las empresas se ven obligadas a emprender importantes procesos de cambio para adaptarse a las variaciones del entorno empresarial, tales como la privatización, las FyA y el avance de las TI que son la piedra angular del BPR. En el desarrollo de éste fueron claves el apoyo de la Alta Dirección y el liderazgo ejercido por los directivos, a lo largo de todas las etapas del BPR, en tanto que la participación de los empleados y la comunicación sobre los cambios organizativos subyacentes a la reingeniería fueron mínimas.

El proyecto de BPR analizado ha tenido importantes repercusiones sobre las dimensiones tecnológica, organizativa y humana de los diferentes niveles de análisis que, en conjunto, han contribuido a mejorar el rendimiento organizativo del Grupo Hispania, al aumentar la eficiencia de sus procesos económico-financieros, en particular, de la Gestión de Tesorería.

Para finalizar, entendemos que sería conveniente la realización de nuevos trabajos en esta línea de investigación que ayuden a completar la visión tecnológica predominante en el estudio de los procesos de CO inducidos por el BPR. Más en concreto, creemos que se podría profundizar sobre: (1) los determinantes de CO y sus impactos organizativos, con especial referencia a las repercusiones de la privatización empresarial sobre los sistemas de información para la gestión, el proceso de integración organizativa tras las FyA, y la dimensión social de la implantación de las nuevas TI; y (2) el BPR como inductor de CO, considerando en particular su repercusión sobre el rendimiento organizativo y la pérdida de valor no económico que suele llevar aparejado, y su repercusión sobre la productividad de las TI.

BIBLIOGRAFÍA

- Anciano, C. (2000): “Últimos Avances en Gestión de Tesorería”, *Banca y Finanzas*, nº 61, pp. 6-8.
- Antal, A.B.; Merkens, H. (1993): “Cultures and Fictions in Transition: Challenges Facing Managers and Employees in East German Companies”, *Journal of General Management*, vol. 19, nº 1, pp. 76-86.
- Armenakis, A.A.; Bedeian, A.G. (1999): “Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s”, *Journal of Management*, vol. 25, nº 3, pp. 293-315.
- Brazzale, J.; Milligan, L. (1998): “Adding Value by Reengineering Treasury”, *TMA Journal*, vol. 18, nº 5, pp. 6-12.
- Brymjolfsson, E.; Hitt, L.M. (2000): “Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance”, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 14, nº 4, pp. 23-48.
- Buono, A.F.; Bowditch, J.L. (1989): *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions between People, Cultures, and Organizations*, Ed. Jossey – Bass Publishers, San Francisco.
- Carrato, M.J. (2000): “La Tesorería en los Grupos de Empresas”, *Banca y Finanzas*, nº 54, pp. 6-11.
- Chen, M. (1999): *BPR Methodologies: Methods and Tools*, en Elzinga, Gullede y Lee -Eds.- (1999), pp. 187-212.
- Cuervo, A. (1999): “Razones para las Fusiones y Adquisiciones: Factores Organizativos y Factores no Explícitos como Determinantes del Éxito”, *Economistas. Colegio de Madrid*, nº 82: 20-31.
- Daniel, T.A. (1999): “Between Trapezes: The Human Side of Making Mergers and Acquisitions Work”, *Compensation and Benefits Management*, vol. 15, nº 1, pp. 19-37.
- Davenport, T.H. (1996): *Innovación de Procesos. Reingeniería del Trabajo a través de la Tecnología de la Información*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- ; Perez-Guardado, M.A. (1999): *Process Ecology: A New Metaphor for Reengineering-Oriented Change*, en Elzinga, Gullede y Lee -Ed.- (1999), pp. 25-42.
- ; Short, E.S. (1990): “The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign”, *Sloan Management Review*, vol. 31, nº 4, pp. 11-27.
- ; Stoddard, D.B. (1994): “Reengineering: Business Change of Mythic Proportions”, *MIS Quarterly*, vol. 18, nº 2, pp. 121-127.
- Dewett, T.; Jones, G.R. (2001): “The Role of Information Technology in the Organization: a Review, Model, and Assessment”, *Journal of Management*, vol. 27, nº 3, pp. 313-346.
- Dixon, J.R.; Arnold, P.; Heineke, J.; Kim, J.S.; Mulligan, P. (1994): “Business Process Reengineering: Improving in New Strategic Directions”, *California Management Review*, vol. 36, nº 4, pp. 93-108.
- Elzinga, D.J.; Gullede, T.R.; Lee, C. -Eds.- (1999): *Business Process Reengineering: Advancing the State of the Art*, Ed. Kluwer Academic Publishers, Massachusetts.
- Grouard, B.; Meston, F. (1995): *Reingeniería del Cambio*, Ed. Marcombo, Barcelona.
- Guha, S.; Grover, V.; Kettinger, W.J.; Teng, J.T.C. (1997): “Business Process Change and Organizational Performance: Exploring an Antecedent Model”, *Journal of Management Information Systems*, vol. 14, nº 1, pp. 119-154.
- Hammer, M. (1996): “Beyond Reengineering”, *Executive Excellence*, vol. 13, nº 8, pp. 13-15.
- ; Champy, J. (1994): *Reingeniería de la Empresa*, Ed. Parramón, Barcelona.
- ; Randall, R.M. (1993): “The Reengineer”, *Planning Review*, vol. 22, nº 3, pp. 18-21.
- Haspelagh, P.C.; Jemison, D.B. (1987): “Acquisitions – Myths and Reality”, *Sloan Management Review*, vol. 28, nº 2, pp. 53-58.
- Helliari, C. (1998): “Management Control of the Treasury Function”. *XI Congreso de la European Accounting Association*, Amberes.
- Hill, F.M.; Collins, L.K. (1999): “The Quality Management and Business Process Reengineering: A Study of Incremental and Radical Approaches to Change Management at BTNI”, *Total Quality Management*, vol. 10, nº 1, pp. 37-45.
- Huber, G.P.; Glick, W.H. -Eds.- (1993): *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insight for Improving Performance*, Ed. Oxford University Press, Oxford.
- Hunt, J.W. (1988): “Gestionar la Adquisición con Éxito: ¿Una Cuestión Humana?”. Conferencia en Stockton, London Business School, en Schein -Coord.- (1990), pp. 31-65.

ACCOUNTING TRENDS

- Iborra, M. (1997): "Las Fusiones y Adquisiciones como Proceso", *Dirección y Organización*, nº 18, pp. 78-89.
- Jemison, D.B.; Sitkin, S.B. (1986): "Corporate Acquisitions: A Process Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 11, nº 1, pp. 145-163.
- Knights, D.; McCabe, D. (1998): "When "life is but a Dream": Obliterating Politics through Business Process Reengineering", *Human Relations*, vol. 51, nº 6, pp. 761-798.
- Kostera, M. (1995): "Differing Managerial Responses to Change in Poland", *Organization Studies*, vol. 16, nº 4, pp. 673-697.
- Large, J. (2001): "To Decentralize or Not to Decentralize", *Corporate Finance*, nº 198, pp. 7-14.
- López, F.J. (1996): *Manual del Cash Management. Cómo Obtener Beneficios Manejando Mejor su Dinero*, Ed. Deusto, Bilbao.
- Makela, K. (1999): "Integration and Straight-Through Processing: The Platform for Strategic Treasury Management in the Third Millennium", *Afp Exchange*, vol. 19, nº 6, pp. 60-63.
- Mascareñas, J. (2000): *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*, 3ª Edición, Ed. McGraw-Hill, Madrid.
- Morosini, P. (1999): "Mega-Fusiones: El "Auténtico" Reto Empieza tras la Firma del Acuerdo", *Harvard Deusto Business Review*, vol. 20, nº 93, pp. 4-11.
- Mulligan, E. (2001): "Treasury Management Organisation: An Examination of Centralised Versus Decentralised Approaches", *Irish Journal of Management*, vol. 22, nº 1, pp. 7-18.
- Noceda, M.A. (1999): "Participaciones Accionariales y Núcleos Duros", *Economistas. Colegio de Madrid*, nº 82, pp. 151-158.
- Ogden, S.G. (1995): "Transforming Frameworks of Accountability: The Case of Water Privatization", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 20, nº 2/3, pp. 193-218.
- Pettigrew, A.M. (1997): "What is a Processual Analysis?", *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, nº 4, pp. 337-348.
- Prado, J.C. (2002) "JIT (Justo a Tiempo), TQM (Calidad Total), BPR (Reingeniería),... ¿Distintos Enfoques para Incrementar la Competitividad?", *ESIC Market*, nº 112, pp. 141-151.
- Prat, L.; Fernández, R.; Viladegut, J. (1998): "Tendencias Actuales en la Gestión Financiera de la Empresa", *ASSET*, nº 20, art. 2, pp. 1-17.
- Ramamurti, R. (2000): "A Multinivel Model of Privatization in Emerging Economies", *Academy of Management Review*, vol. 25, nº 3, pp. 525-550.
- Sagner, J. (1997): *Cashflow Reengineering. How to Optimize the Cashflow Timeline and Improve Financial Efficiency*, Ed. AMACOM, Nueva York.
- Santomá, J. (2000): *Gestión de Tesorería*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Schein, E.H. -Coord.- (1990): *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*, Ed. Centro de Estudios sobre las Organizaciones, Fundación José Mª. de Anzizu, Barcelona.
- Scott, M. (1993): "The Virtual Treasury: Technologically-assisted Cash Management", *Corporate Cashflow*, vol. 14, n. 12, pp. 28-31.
- Suhomlinova, O.O. (1999): "Constructive Destruction: Transformation of Russian State-Owned Construction Enterprises During Market Transition", *Organization Studies*, vol. 20, nº 3, pp. 451-484.
- Teigen, L.E. (2001): "Treasury Management: An Overview", *Business Credit*, vol. 103, nº 7, pp. 23-24.
- Thurston, C.W. (2000): "Integrating Treasury Management", *Global Finance*, vol. 14, n. 7, pp. 49-50.
- Torre, L.J. -Coord.- (1998): *Manual de Tesorería*, Ed. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, Madrid.
- Uddin, S.; Hopper, T. (2001): "A Bangladesh Soap Opera: Privatisation, Accounting and Regimes of Control in a Less Developed Country", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 26, nº 7/8, pp. 643-672.
- Vámosi, T.S. (2000): "Continuity and Change; Management Accounting During Processes of Transition", *Management Accounting Research*, vol. 11, nº 1, pp. 27-63.
- Whitley, R.; Czaban, L. (1998): "Institutional Transformation and Enterprise Change in an Emergent Capitalist Economy: The Case of Hungary", *Organization Studies*, vol. 19, nº 2, pp. 259-280.
- Wu, I.L. (2002): "A Model for Implementing BPR based on Strategic Perspectives: An Empirical Study", *Information & Management*, vol. 39, nº 4, pp. 313-324.
- Zahra, S.A.; Ireland, R.D.; Gutiérrez, I.; Hitt, M.A. (2000): "Privatization and Entrepreneurial Transformation: Emerging Issues and a Future Research Agenda", *Academy of Management Review*, vol. 25, nº 3, pp. 509-524.