

La reingeniería de procesos de negocio (BPR) aplicada a la gestión de tesorería: su estudio en una compañía de electricidad española

Business process reengineering (BPR) applied to cash management: a study in a Spanish electricity company

José María González González. Universidad de Sevilla

Constancio Zamora Ramírez*. Universidad de Sevilla

Bernabé Escobar Pérez. Universidad de Sevilla

RESUMEN Este trabajo tiene por objetivo analizar las causas, desarrollo y consecuencias del rediseño de los procesos de la Función Financiera y, más en particular, de la Gestión de Tesorería, para contribuir a una mayor comprensión de este tipo de cambio organizativo y así aumentar la eficacia de las organizaciones en su implantación. Para ello, hemos desarrollado un estudio de caso longitudinal en una compañía eléctrica española que tras ser absorbida en 1996, adoptó un enfoque de reingeniería para la implantación de un sistema de información económico-financiero integrado. Entre los principales resultados obtenidos podemos señalar: las importantes repercusiones de la reingeniería junto con otros inductores de cambio del entorno sobre las dimensiones tecnológica, organizativa y humana de la organización; la identificación de las principales variables que influyeron en el desarrollo del proyecto de reingeniería analizado; y la valiosa contribución del rediseño de procesos a la evolución hacia una Tesorería de Gestión.

PALABRAS CLAVE Cambio Organizativo; Reingeniería de Procesos de Negocio; Gestión de Tesorería.

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. We can point out as the main obtained results: the significant repercussions of the reengineering and other change determinants on the technological, organizational and human dimensions of the analysed organization; the identification of the main variables that influenced on the development of the reengineering project; and the valuable contribution of business process reengineering in the evolution toward a Management Treasury.

KEY WORDS Organizational Change; Business Process Reengineering; Cash Management.

* Dirección para correspondencia: Departamento de Contabilidad y Economía Financiera, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Sevilla, Avenida Ramón y Cajal, 41018 Sevilla, Tel.: +34 954556050, Fax: 95 4957569, Correo-e: constancio@us.es.

1. INTRODUCCIÓN

La investigación sobre Cambio Organizativo (en adelante, CO) contribuye a comprender mejor sus causas, procesos y consecuencias, lo que revierte a su vez en la implantación más eficaz de los cambios perseguidos por las organizaciones. Según Huber y Glick [1993: 12], esta cuestión adquiere mayor importancia debido a que los procesos de CO no suelen ser bien comprendidos, quedando todavía mucho que conocer y aprender sobre ellos.

A pesar de que la complejidad de los procesos de cambio dificulta la investigación, desde los años noventa ha recibido una considerable atención, impulsada principalmente por la mayor incertidumbre del entorno empresarial [March, 1981; Gordon *et al.*, 2000]. A este respecto, podemos destacar la diversidad de cuestiones tratadas, desde los inductores del cambio y los procesos interpretativos involucrados, hasta el proceso de implantación, los factores críticos, la naturaleza del cambio, las formas en las que las organizaciones cambian o su propia resistencia al cambio [Armenakis y Bedeian, 1999; Buchanan *et al.*, 2005].

Más concretamente, la reingeniería de procesos de negocio (*Business Process Reengineering*, BPR), entendida como «la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez» [Hammer y Champy, 1994: 42], ha ocupado un lugar destacado en la investigación de CO desde principios de los años noventa. Esta práctica ha experimentado una amplia difusión entre las empresas, generando una extensa literatura en poco más de una década [Hill y Collins, 1999: 37-38], si bien ésta se ha enfocado fundamentalmente en la dimensión tecnológica del CO, en detrimento de sus dimensiones organizativa y social [Cooper y Markus, 1995; Senlle, 1996; Davenport y Perez-Guardado, 1999; Paper y Chang, 2005].

De hecho, las tecnologías de la información (en adelante, TI) constituyen el factor más distintivo del BPR, en tanto que facilitan el rediseño de los procesos para alcanzar una mejora drástica del rendimiento organizativo [Davenport, 1993; Willcocks y Smith, 1995; Ahadi, 2004; Attaran, 2004; Akhavan *et al.*, 2006; Oosterhout *et al.*, 2006].

Además, las TI han contribuido en gran medida a agilizar las actividades abarcadas por las distintas funciones empresariales, entre ellas la Función Financiera y, dentro de ésta, la Gestión de Tesorería [Michael y Seong, 1987; Valenzuela y Eveges, 1995; Thurston, 2000; Kroll, 2006], 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, en primer lugar, el gran avance experimentado desde finales de los años ochenta tanto por la Función Financiera, en general [Sheridan, 1998], como por la Gestión de Tesorería, en particular [Torre, 1998; Santomá, 2000; López, 2003]. En segundo lugar, las importantes repercusiones sobre la Función Financiera de los cambios del entorno [Prat *et al.*, 1998; González *et al.*, 2001; Morgan, 2001], como la aparición de nuevos instrumentos financieros, el incremento de la presión de accionistas e inversores o el rápido desarrollo de las TI aplicables a la Función Financiera. En tercer lugar, 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], Erickson y Mauti

[1996], Sagner [1997], Brazzale y Milligan [1998] y Brady y Chan [2001], si bien lo han hecho de una manera muy superficial, obviando las diferentes dimensiones del CO inducido por el BPR sobre la Gestión de Tesorería, y centrándose exclusivamente en el rediseño de los sistemas de pagos y cobros de las organizaciones.

Por todo ello, en este trabajo pretendemos analizar las causas, procesos y consecuencias del CO inducido por el rediseño basado en las TI sobre la Función Financiera y, más en particular, 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: 12], contribuiremos a comprender mejor este tipo de CO y, por *ende*, a aumentar la eficacia con la que las organizaciones gestionan su implantación.

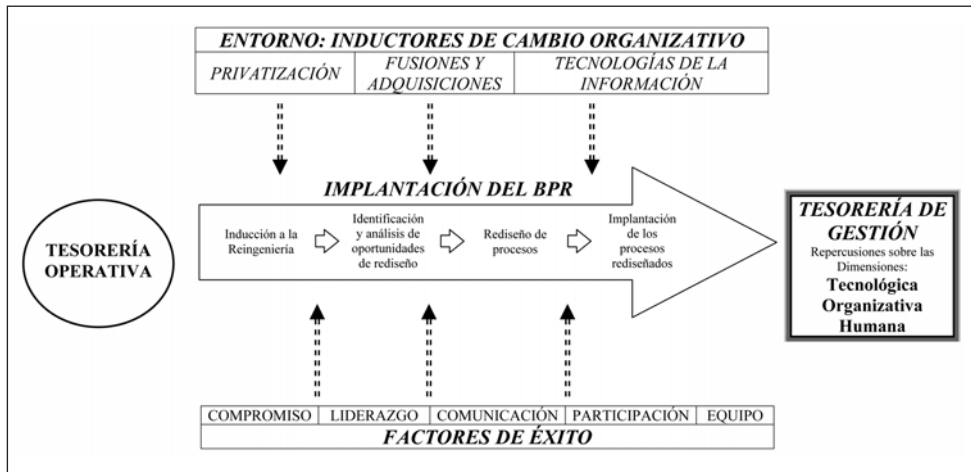
Para alcanzar este objetivo hemos realizado una revisión de la literatura especializada tanto sobre CO, centrándonos específicamente en el BPR como uno de sus inductores, como sobre la Gestión de Tesorería. A este respecto, cabe destacar, en primer lugar, que la literatura de Gestión de Tesorería es fundamentalmente de carácter profesional, más orientada hacia la aplicabilidad práctica que hacia su consideración desde una perspectiva teórica; y, en segundo lugar, que en la literatura de BPR escasean los trabajos que adoptan un enfoque teórico específico, y cuando así lo hacen, no hay ninguno que resulte netamente superior.

Basándonos en esta revisión, hemos formulado cuatro proposiciones que hemos contrastado con los resultados obtenidos mediante el desarrollo de un estudio de caso longitudinal en la compañía de electricidad Amperia, pseudónimo de una empresa real. Tras ser absorbida por el primer grupo eléctrico español, Amperia tuvo que emprender un proyecto de reingeniería de sus procesos económico-financieros, entre ellos los de tesorería, para la implantación de un sistema de información integrado para la gestión. Hemos seleccionado el estudio de caso como metodología de investigación por su idoneidad para el análisis de los procesos de CO [Yin, 1989; Pettigrew, 1990, 1997; Armenakis y Bedeian, 1999]. En particular, nuestro estudio de caso se ha caracterizado por ser [Scapens, 1990; Bonache, 1999; Escobar y Lobo, 2002; Azofra *et al.*, 2004]: 1. Longitudinal, lo que nos ha permitido conocer la evolución de nuestro objeto de estudio antes, durante y después del CO; 2. Descriptivo y explicativo, puesto que nos proponemos explicar por qué y cómo se ha producido el CO y sus repercusiones, y 3. Con un enfoque de procesos, lo que ha implicado, a su vez [Pettigrew, 1997: 340-342]: *a)* la adopción de una perspectiva holística, considerando las principales variables que explican el desarrollo del proceso de cambio analizado; *b)* la distinción de varios niveles de análisis, en particular: individual, de grupo, de organización, de grupo empresarial y de sector industrial, y *c)* el análisis de las interconexiones temporales del proceso de cambio, para lo que nos hemos remontado a la historia reciente tanto de las empresas implicadas, como del sector en el que operan; y *d)* el estudio de las interrelaciones entre contexto y acción, lo que ha supuesto considerar las repercusiones que han tenido los participantes sobre su entorno y viceversa.

En la Figura 1 presentamos el diseño del análisis desarrollado en nuestro estudio de caso, estructurando en consecuencia este trabajo en los siguientes apartados. En el segundo delimitamos el marco teórico general de nuestra investigación, refiriéndonos a los aspectos generales de la investigación en CO y, más en concreto, 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 Función Financiera y la Gestión de Tesorería. En el quinto, presentamos y analizamos los resultados del estudio de caso desarrollado para contrastar las cuatro proposiciones planteadas a partir de los argumentos teóricos analizados en los apartados previos. Por último, en el sexto apartado exponemos las consideraciones finales de este trabajo y sus posibles extensiones.

FIGURA 1
DISEÑO DEL ANÁLISIS



FUENTE: Elaboración propia.

2. CAMBIO ORGANIZATIVO: PRINCIPALES INDUCTORES

La diversidad de factores implicados en los procesos de CO ha favorecido la interdisciplinariedad de su investigación, surgiendo diferentes teorías para explicar cómo y porqué cambian las organizaciones [Pettigrew *et al.*, 2001: 709].

A este respecto, Wolfe [1994] y Slappendel [1996] distinguen tres perspectivas generales en el estudio de la innovación organizativa que constituye un tipo específico de CO. Las dos primeras, Individualista y Estructuralista, son perspectivas monistas, puesto que se enfocan sobre una parte de un fenómeno complejo, el individuo en la primera y las características estructurales de las organizaciones en la segunda, provocando según Slappendel [1996] la formulación de teorías simplistas. La tercera, la Perspectiva de Proceso Interactivo, o modelos de Teoría de Procesos [Wolfe, 1994], supera el enfoque simplista de las anteriores a través de su interconexión. En términos generales, esta tercera perspectiva supone: 1. El rechazo del modelo económico racional de toma de decisiones a favor de una mayor consideración del contexto político del proceso de innovación; 2. El énfasis sobre la comprensión de su naturaleza dinámica, y 3. El uso de estudios de caso longitudinales como método preferente de investigación. Éstos constituyen tres pilares básicos de gran alcance para el desarrollo de la investigación sobre CO, al conceder una mayor importancia a los aspectos sociales, políticos y culturales que éste involucra, para cuyo análisis se recurre acertadamente a los estudios de caso longitudinales, que permiten una mayor aproximación a la dinámica del proceso de cambio [Pettigrew, 1990], todo lo cual redundará en una mayor comprensión del complejo fenómeno bajo estudio.

Según Escobar y Lobo [2001], las tres perspectivas anteriores no solo son representativas de la investigación de la innovación organizativa, sino que también lo son del CO en general. En referencia a la Perspectiva de Proceso Interactivo, que es la que goza en la actualidad de mayor difusión y la adoptada en nuestro trabajo, podemos señalar que el punto de inflexión se alcanzó a mediados de los noventa, fecha a partir de la que se produjo un incremento acusado del número de trabajos que se proponen estudiar en profundidad los procesos de CO [Armenakis y Bedeian, 1999].

En esta línea, entendemos que la investigación sobre CO debe considerar conjuntamente el contexto, el contenido y el proceso de cambio, así como sus interconexiones a través del tiempo, con la consiguiente observación de la historia, lo que lleva a considerar el CO como un continuo [Pettigrew *et al.*, 2001]. Esta consideración conjunta permitirá así superar el carácter inicialmente estático de la investigación en CO y reconocer su naturaleza dinámica a través del tiempo.

Los factores que determinan el CO constituyen una de las cuestiones más relevantes dentro de la investigación sobre CO [Huber *et al.*, 1993: 217], pudiéndose distinguir a este respecto dos tipos principales: la Alta Dirección y el entorno empresarial [Huber y Glick, 1993: 3].

Con relación al CO motivado por el entorno, las privatizaciones de empresas, las fusiones y adquisiciones (en adelante, FyA) y la implantación de nuevas TI, son los tres inductores más destacados actualmente. 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 noventa [Ramamurti, 2000; Fahy *et al.*, 2003; Trebing y Voll, 2006]. 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; Forster y Nilakant, 2005], los roles desempeñados por los directivos en el proceso de cambio [Kostera, 1995; Winston y Dadzie, 2002], 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; Gowland y Aiken, 2005].

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; Escobar y Lobo, 2005], 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: 146; Hunt, 1988: 62].

Concretamente, los condicionantes del éxito de las FyA constituyen una de las cuestiones más estudiadas [Iborra, 1997: 79-81; Cuervo, 1999: 28; Escobar y Lobo, 2005], de gran interés dado el alto porcentaje de fracaso de este tipo de operaciones [Mascareñas, 2000: 32]. 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: 55] 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; Seo y Hill, 2005], 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: 174].

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; Bloodgood y Salisbury, 2001] que requiere una adecuada gestión por parte de los responsables del proyecto [Escudero, 2000; Edwards y Humphries, 2005].

La tipología de inductores de CO referida, nos servirá de referencia para el análisis de los resultados, ya que en nuestro estudio de caso un grupo empresarial recién privatizado, absorbe a varias compañías que más tarde implantarán y compartirán una nueva tecnología de la información.

3. FUNDAMENTOS DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIO

El BPR es caracterizado comúnmente 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 [Hammer y Stanton, 1997: 3-5].

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 [Johansson *et al.*, 1995; Hammer, 1996: 14] o de cualquier otra medida que incremente la competitividad empresarial [Prado, 2002].

En la literatura sobre BPR, son referidos con reiteración por sus defensores una serie de factores considerados esenciales para facilitar la consecución de sus objetivos [Ahadi, 2004; Paper y Chang, 2005], si bien la mayoría no son exclusivos de esta práctica empresarial. Estos factores, que consideramos como variables a estudiar por su posible contribución al éxito del proyecto de BPR analizado en nuestro estudio de caso, son las siguientes:

- a) *Compromiso de la Alta Dirección.*—Dada la magnitud de los cambios ocasionados por el BPR [Davenport, 1996], es necesario que la Alta Dirección muestre su apoyo y se comprometa con el proyecto, desde el diseño de los nuevos procesos hasta su implantación y seguimiento [Dixon *et al.*, 1994; Grouard y Meston, 1995; Pérez-Fernández, 1996; Elmuti y Kathawala, 2000]. A este respecto, cabe destacar que el BPR sigue un enfoque *top-down* [Hammer y Champy, 1994], según el cual el rediseño de los procesos comienza desde la Alta Dirección que introducirá cambios que irán descendiendo a través de la organización hasta afectar a los niveles más bajos. No obstante, Davenport y Stoddard [1994], Smart *et al.* [1999] y Grover *et al.* [2000] abogan también por

la participación activa de los niveles directivos inferiores, a quienes corresponderá realizar el diseño más detallado de los nuevos procesos.

- b) *Liderazgo*.—Está muy relacionado con el anterior y consiste en la actividad desarrollada por el líder del cambio que, según Hammer [1990], debe ser un alto directivo de la organización, aunque nada impide que sea una persona externa contratada por la empresa para liderar el proyecto [Stoddard y Jarvenpaa, 1995].

Las tareas que se le atribuyen al líder en el desarrollo de su función son diversas [Hammer y Champy, 1994; Hammer y Stanton, 1997; Sutcliffe, 1999], y van desde actuar como visionario y persuadir a las personas para que acepten el cambio radical, hasta nombrar a los propietarios de los procesos a rediseñar y crear el ambiente adecuado para el BPR. Dada la importancia de estas funciones, se plantea la cuestión de qué área organizativa debe ser la que lidere el cambio [Guha *et al.*, 1997]. A este respecto, Davenport y Stoddard [1994] y Martínez [1995] consideran que lo más adecuado es conseguir la cooperación entre los responsables del área de Sistemas de Información, dado el gran componente tecnológico de este tipo de CO, y los directivos asociados a los procesos a rediseñar, en lugar del liderazgo único de los primeros.

- c) *Comunicación*.—Dado que el BPR va a suponer grandes cambios en la organización, es necesario transmitir a las personas, sobre todo a las afectadas más directamente, los objetivos perseguidos y los cambios a implantar [Davenport, 1996]. De esta forma se intenta evitar falsas expectativas y temores [Escudero, 2000]. La importancia de la comunicación se extiende a lo largo de todo el proceso de cambio [Davenport, 1996; Smith, 2003], pudiéndose identificar, según Grouard y Meston [1995], los siguientes roles: información, adhesión, credibilidad y refuerzo. Con respecto a la información a transmitir, señalan que debe informarse necesariamente sobre: 1. El progreso general del BPR; 2. La valoración de los resultados obtenidos, y 3. Los problemas surgidos durante su implantación.

La comunicación en general, y sobre los tres temas señalados, en particular, es imprescindible que se realice de forma amplia, abierta y que transcurra por unos cauces de sinceridad [Hall *et al.*, 1993; Stoddard y Jarvenpaa, 1995; Milligan, 1996], ya que la comunicación débil es un fuerte inhibidor del BPR [Guha *et al.*, 1997]. Asimismo, la comunicación debe ser tanto vertical como horizontal, es decir, que se produzca desde la Alta Dirección hacia los niveles más bajos, desde éstos hacia la Alta Dirección y entre los distintos niveles y departamentos de la organización [Harrison y Pratt, 1993; Cooper y Markus, 1995; Belmiro *et al.*, 2000].

- d) *Participación de los empleados*.—Es previsible que repercuta positivamente en el proceso de cambio, al aumentar su aceptación. A este respecto, los empleados pueden aportar ideas, comentarios y recomendaciones, así como realizar los ajustes oportunos a los procesos, al ser quienes los ejecutan diariamente y, por tanto, quienes mejor los conocen [Davenport y Perez-Guardado, 1999].

Una vez conseguidas la implicación y participación de los empleados en el BPR, se produce un cambio en sus roles, ya que según Hammer y Champy [1994], por un lado, los trabajadores aumentan sus responsabilidades y, por otro, dejan de estar controlados para estar facultados.

No obstante, Davenport [1996] y Martinsons y Chong [1999] manifiestan que la participación de los empleados no es conveniente en todos los casos, ya que puede conllevar mayores problemas en la transición hacia el nuevo sistema.

- e) *Equipos*.—El equipo de BPR se crea específicamente para cada proceso a rediseñar y en su composición se pueden distinguir, según su relación con el proceso, tanto colaboradores internos como externos [Hammer y Stanton, 1997]. Todos ellos han de aportar al equipo habilidades: técnicas, directivas e interpersonales [Katzenbach y Smith, 1993].

Dado que los procesos atraviesan los límites funcionales de la organización, los miembros del equipo, internos o externos, deben pertenecer a las diversas funciones implicadas en el proceso [Kelada, 1999], para que estén representadas y aporten sus distintos planos cognoscitivos, lo que mejora el conocimiento de las prioridades de todos los grupos funcionales, formándose así un verdadero equipo multifuncional y multidisciplinar [Johansson *et al.*, 1995]. A este respecto, es imprescindible que los miembros funcionen como un equipo, lo que supone, entre otras cosas, desarrollar una visión compartida y un compromiso constante con el proyecto, siendo vital la cooperación entre los mismos [Dixon *et al.*, 1994; Choudrie *et al.*, 2002; Launonen y Kess, 2002].

Los factores citados deben desplegarse durante las etapas del BPR [Davenport y Short, 1990: 14; Harrison y Pratt, 1993: 11; Chen, 1999: 191; Vakola y Rezgui, 2000: 243-244; Wu, 2002: 316], 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: 123].

Así pues, la implantación de los procesos rediseñados implica CO radical, el cual podemos analizar en función de sus repercusiones sobre estas tres dimensiones [Davenport, 1996: 95]: 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. Estas dos últimas dimensiones, organizativa y humana, están escasamente tratadas en la literatura de BPR [Davenport y Perez-Guardado, 1999; Moreno, 1999] lo que nos ha llevado a prestarle una especial atención en este trabajo en aras a mejorar su comprensión.

En función de nuestra revisión de la literatura sobre BPR, formulamos las tres siguientes proposiciones para contrastarlas con los resultados de nuestro estudio de caso:

Proposición Primera: «Las TI están permitiendo a las organizaciones emprender importantes procesos de CO a través de BPR».

Proposición Segunda: «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».

Proposición Tercera: «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».

4. EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN FINANCIERA: ESPECIAL REFERENCIA A LA GESTIÓN DE TESORERÍA

Tradicionalmente, la Función Financiera se ha identificado con el procesamiento de transacciones y el control, caracterizándose así por adoptar una visión a medio plazo, orientarse hacia el interior de la empresa, suministrar información exclusivamente financiera y concentrar los conocimientos financieros, sin compartirlos con las demás áreas organizativas [Lewis y McFaden, 1993: 15; Manzano, 1997: 41; Iversen, 1998: 6, y Tusell, 1998a: 1].

No obstante, los cambios del entorno empresarial han provocado cambios profundos en las organizaciones y en la Función Financiera [Corcóstegui, 1999: 84]. Entre los que más la han afectado, podemos señalar: la mayor competencia en coste, tiempo, calidad y servicio; la ampliación de los mercados; la aparición de grandes conglomerados industriales; el rápido avance de las TI; la mayor presión de los accionistas e inversores; el aumento de los riesgos financieros; y el desarrollo de nuevos instrumentos financieros [Lewis y McFaden, 1993: 14; Sheridan, 1998: 18; Méndez, 1999: 72; Palomo, 1999: 86].

En conjunto, estos cambios han impulsado la evolución de la Función Financiera hacia una nueva concepción [González *et al.*, 2001], caracterizada por: 1. El mayor peso del análisis de la información; 2. Su visión estratégica; 3. Su integración en el negocio; 4. Su mayor implicación en la toma de decisiones, a la que apoya con el suministro de información tanto financiera y cuantitativa, como no financiera y cualitativa, y 5. Su identificación como nexo de unión en la organización, difundiendo los conocimientos financieros a otras áreas [Jablonsky y Keating, 1995; Bellis-Jones, 1996; Freeman, 1997; Carr y Tomkins, 1998; Sheridan, 1998; Tusell, 1998b; Morgan, 2001; Lenihan y O'Malley, 2002; Court, 2005; Brannen y Cummings, 2005].

Paralelamente a la evolución de la Función Financiera, en la que se inserta la Gestión de Tesorería, se aprecia 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; Heywood, 1999; Barry, 2004].

Dado que sobre la Gestión de Tesorería pueden influir otros departamentos además del propio de Tesorería, es posible distinguir entre Gestión de Tesorería interna, relacionada con las actividades desarrolladas por el Departamento de Tesorería, y Gestión de Tesorería externa, referida a las actividades realizadas por otros departamentos que pueden influir sobre los flujos monetarios de la organización [López, 2003]. A su vez, la Gestión de Tesorería interna se puede dividir en: 1. Gestión de Tesorería operativa que incorpora la planificación, previsión, control de las condiciones bancarias y la realización de las operaciones de cobro y pago, y 2. Gestión de Tesorería financiera que abarca la gestión de la liquidez, la cobertura de necesidades, la colocación de los excedentes, la cobertura de los riesgos y la negociación con las entidades financieras [Torre, 1998].

El Departamento de Tesorería es responsable de la Gestión de Tesorería interna, justificándose así su existencia como departamento autónomo de Contabilidad, lo que suele ocu-

rrir en las grandes organizaciones [Helliar, 1998]. No obstante, la separación completa de Contabilidad y Tesorería no parece lo más adecuado, dada la información que deben compartir e intercambiar y la interacción existente entre sus procesos [Anciano, 2000: 8].

En el caso de los grupos de empresas o las compañías que tienen un Departamento de Tesorería descentralizado, éstos pueden optar por centralizar su Tesorería, lo que facilita la obtención de la posición global de tesorería, la optimización de la gestión de sus recursos y la reducción de riesgos [Struzenski, 2006]. A este respecto, destaca la marcada tendencia hacia la centralización de la Tesorería, siendo más evidente en las empresas multinacionales [Carrato, 2000; Large, 2001; Mulligan, 2001]. Entre las causas principales que favorecen esta tendencia podemos señalar la existencia de tecnologías a costes competitivos, la mejora en el control y la información de las actividades de la empresa y la reducción del coste de los Departamentos de Tesorería [Santomá, 2000: 55-56].

Considerando la centralización de la Tesorería en los grupos de empresas, Torre [1998] distingue cuatro modelos conceptuales de centralización, siguiendo para ello dos criterios: 1. El grado de concentración de la Gestión de Tesorería operativa, y 2. El grado de centralización de la Gestión de Tesorería financiera, según las funciones abarcadas por cada tipo de Gestión de Tesorería sean realizadas por las distintas filiales o por un centro de Tesorería para todo el grupo (Figura 2). De este modo, cuando las funciones propias de la Gestión de Tesorería operativa las realizan las distintas filiales se dice que está desconcentrada, mientras que si lo hace el Centro de Tesorería del Grupo, está concentrada. Esto mismo es aplicable para la Gestión de Tesorería financiera, hablándose, respectivamente, de Gestión de Tesorería financiera descentralizada o centralizada.

FIGURA 2
 MODELOS CONCEPTUALES DE CENTRALIZACIÓN DE LA TESORERÍA

		GESTIÓN DE TESORERÍA OPERATIVA	
		<i>Desconcentrada</i>	<i>Concentrada</i>
GESTIÓN DE TESORERÍA FINANCIERA	<i>Descentralizada</i>	Tesorería desconcentrada y descentralizada	Tesorería concentrada y descentralizada
	<i>Centralizada</i>	Tesorería desconcentrada y centralizada	Tesorería concentrada y centralizada

FUENTE: Adaptado de Torre [1998].

Junto a estos modelos conceptuales, podemos distinguir otros tres estructurales a partir de los que se centralizan las tareas de Gestión de Tesorería: 1. Coordinación de la Tesorería, en el que el Departamento de Tesorería de la matriz, o bien uno creado al efecto incorporado en la matriz, establece las directrices a seguir por los departamentos de tesorería de las filiales del grupo; 2. Unificación de la Tesorería, donde el Departamento de Tesorería de la matriz gestiona la Tesorería del grupo, careciendo las filiales de un Departamento de Tesorería propio, o por lo menos éstos son muy reducidos, y 3. El Centro de Servicios Compartido de Tesorería, separado de la matriz, que desarrolla la Gestión de Tesorería para todo el grupo [Gamble, 2006]. La centralización de la Gestión de Tesorería a través de un modelo u otro conlleva una serie de ventajas e inconvenientes, destacando entre las primeras, la reducción de los costes financieros, de sistemas de información, de estructura y de personal, y entre los segundos, la elevada inversión necesaria para su establecimiento [Mulligan, 2001].

En la literatura especializada se suele resaltar la contribución de las nuevas TI a la centralización de la Tesorería, y a su gestión en general [Martino, 1998; Myers y Stapleton, 2003; Kroll, 2005]. Entre las TI más extendidas para la Gestión de Tesorería, se encuentran las aplicaciones de tesorería [Newberg y Dorsey, 2004], tanto específicas como estándar, la banca electrónica [Charro y Ortíz, 1996; Wu *et al.*, 2006] y por Internet [Wilson, 2001; Barry, 2004], y los sistemas ERP [Makela, 1999: 63; Brandman, 2000; Thurston, 2000: 49; Masson, 2002]. Estas tecnologías han facilitado además 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: 11], pudiéndose apreciar una reducción del número de entidades con las que operan las empresas [MacDonald, 2001: 27; Teigen, 2001: 24; López, 2003: 121].

Entre los enfoques que se pueden utilizar para implantar las nuevas TI, Scott [1993], Sagner [1997], Brazzale y Milligan [1998] y Brady y Chan [2001], entre otros, destacan la aportación que puede realizar el BPR a la evolución de la Gestión de Tesorería mediante la mejora de sus procesos, aspecto considerado en este trabajo, si bien, a diferencia de los autores anteriores, nosotros no sólo consideramos la dimensión tecnológica del cambio, sino también la organizativa y humana.

Basándonos en nuestra revisión de la literatura, formulamos la última de nuestras propuestas:

Proposición Cuarta: «La evolución de la Función Financiera tradicional hacia su nueva concepción y, más en particular, de una Tesorería Operativa a una Tesorería de Gestión, es facilitada por el rediseño de sus procesos basado en las nuevas TI».

5. EL CASO AMPERIA

Los motivos para seleccionar Amperia 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; 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 «la columna vertebral del Grupo», y 3. Presentaba otros aspectos relevantes para la investigación de CO, como la desregulación y liberalización del Sector Eléctrico Español (en adelante, SEE), la absorción de Amperia por el Grupo Hispania y el proceso de privatización de este último.

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, que se extendió desde finales de 1996 a finales de 2003, se utilizaron las siguientes:

- a) Observación participante durante 1996 y 1997, en los que un investigador estuvo trabajando en el Departamento de Tesorería de Amperia, lo que nos permitió conocer la actividad cotidiana de la empresa y del Departamento. Más en concreto, a través de

esta fuente de información hemos podido: profundizar en el funcionamiento ordinario del Departamento de Tesorería, con la observación del comportamiento de sus componentes y las relaciones existentes entre ellos y con otros miembros de la organización; familiarizarnos con las normas, valores y creencias que integran la cultura organizativa de Amperia y su Departamento de Tesorería; e introducirnos y ahondar en el contexto histórico, social, político y organizativo de éstos. Asimismo, nos facilitó la utilización de otras técnicas para la recogida de información, como las entrevistas semiestructuradas.

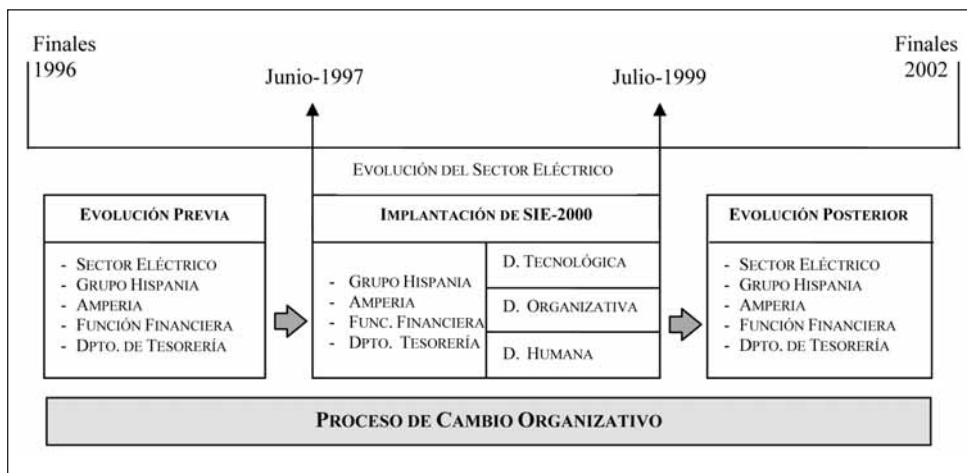
- b) Efectuamos 52 entrevistas a un total de 33 personas. Las razones por las que seleccionamos a estas personas para entrevistarlas fueron su conocimiento e implicación en la implantación de SIE-2000, así como su predisposición a participar en el desarrollo de nuestra investigación. En concreto, entrevistamos a todo el personal del Departamento de Tesorería de Amperia, tanto a los que continuaron allí como a los que se habían prejubilado o reasignado a otros departamentos, y a diferentes empleados de las áreas Financiera, Comercial, Control Interno, Centro de Reparto de Cargas, Calidad, Auditoría Interna, Contabilidad, Control de Gestión y Sistemas de Información. En este grupo de empleados estaban representadas diferentes categorías profesionales, desde los administrativos y titulados medios, hasta los titulados superiores y miembros de la Alta Dirección. De esta forma, las personas del Departamento de Tesorería hicieron posible que profundizáramos en nuestro conocimiento de la evolución de este departamento y su entorno a través del proceso de cambio experimentado. Por su parte, los empleados de las demás áreas completaron nuestro conocimiento de Amperia y su entorno, revelándonos también diversos aspectos de interés sobre la implantación de SIE-2000. Asimismo, pudimos entrevistar a varios responsables del grupo empresarial que absorbió a Hispania, lo que nos proporcionó una perspectiva complementaria del proceso de CO.

En relación a su contenido, siguiendo las recomendaciones de Yin [1989], para el desarrollo de estas entrevistas seguimos un guión donde se incluían cuestiones de respuesta abierta que iban desde los aspectos más generales a los más particulares. Estas preguntas estaban agrupadas en bloques y, a medida que transcurría la investigación, las fuimos especificando aún más para enfocarnos sobre aquellos aspectos de mayor relevancia para nuestra investigación. Los bloques de información, en general, fueron los siguientes: 1. Vida laboral en Amperia; 2. Funciones que desarrollaba actualmente; 3. Aspectos organizativos de Amperia antes de su absorción por el Grupo Hispania; 4. Implantación de SIE-2000, y 4. Impactos organizativos tras la absorción e implantación de SIE-2000.

- c) Realizamos observación no participante, mediante 2 ó 3 visitas mensuales a la empresa. Mediante esta técnica, hemos podido obtener información sobre los aspectos más visibles de los cambios emprendidos en Amperia, tales como la reubicación de los diferentes departamentos en su sede social, o los cambios de categoría profesional, las incorporaciones, la reasignación a otras áreas y las prejubilaciones de empleados y, en general, el clima laboral de esta compañía. Asimismo, aprovechamos estas visitas para revisar las noticias expuestas en los tablones de anuncio de Amperia, indicativas de los sucesos que se iban produciendo y de las preocupaciones de los empleados de esta empresa.
- d) Analizamos diversos documentos, como los boletines y revistas internas de Amperia y del Grupo Hispania, informes financieros anuales de las empresas del período 1996-

- 2005, informes internos sobre SIE-2000 y sobre las actividades de Tesorería, el Acuerdo sobre la Reordenación Societaria del Grupo, etc.
- e) Examinamos los sistemas informáticos de Tesorería junto con sus usuarios. En concreto, System-Cash, del proveedor de *software* Cerg Finance, y el módulo SAP R/3 de Tesorería que fue implantado posteriormente. Esto nos fue de gran ayuda para conocer el funcionamiento diario de este departamento y la dimensión tecnológica del proceso de cambio estudiado.
 - f) Tuvimos acceso a la Intranet de Amperia, de la que recabamos fundamentalmente noticias del sector eléctrico y otras de carácter interno, como los comunicados que los representantes sindicales y empresariales dirigían a los empleados sobre los cambios que se estaban produciendo en la empresa.
 - g) Consultamos semanalmente las páginas web de Amperia, Grupo Hispania y Unesa, la patronal eléctrica. En estas páginas pudimos consultar desde noticias actuales e históricas del SEE y de las empresas que operan en él, hasta la información que las empresas del Grupo Hispania, en particular Amperia, dirigían a sus accionistas, clientes y proveedores.
 - h) Mantuvimos numerosas conversaciones informales con los empleados durante el período de investigación, resultando de gran importancia para contrastar la información recogida por otras fuentes y para la contextualización política, social, histórica y organizativa del caso.

FIGURA 3
 DESARROLLO DEL ESTUDIO DE CASO AMPERIA



FUENTE: Elaboración Propia.

La utilización de estas fuentes nos ha proporcionado en conjunto una información extensa sobre la compañía estudiada y, más en concreto, sobre la implantación de SIE-2000 y sus impactos organizativos, con especial referencia al Departamento de Tesorería de Amperia. Asimismo, su empleo ha reforzado en gran medida la validez interna de nuestro estudio, principalmente a través de la triangulación de la información que hemos llevado a cabo; y las opiniones que algunos participantes nos han proporcionado sobre la veracidad del estudio durante las entrevistas de cierre que hemos realizado, en las que discutimos con ellos nuestros resultados preliminares.

La exposición de nuestro estudio de caso la hemos estructurado en función de la implantación de SIE-2000 y sus impactos organizativos, al constituir la parte central de éste (Figura 3). Así, a continuación nos referimos a cada nivel analizado (SEE, Grupo Hispania, Amperia, Función Financiera y Departamento de Tesorería), considerando sus cambios antes, durante y después de la implantación de SIE-2000 que abarcó desde mediados de 1997 a mediados de 2000. Asimismo, durante este período y para estos niveles de análisis, consideraremos los cambios que se produjeron en sus dimensiones tecnológica, organizativa y humana.

5.1. SECTOR ELÉCTRICO ESPAÑOL

El SEE experimentó en las dos últimas décadas un proceso de concentración empresarial, pasando de 17 compañías a principios de los años ochenta, a solo cuatro grupos a mediados de los noventa [Noceda, 1999: 155].

Hasta 1997, la regulación estatal del SEE, básicamente el Marco Legal Estable, los Planes Energéticos Nacionales y la Ley 40/1994, de Ordenación del Sistema Eléctrico Nacional, proporcionaban 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 empresas 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 el 43% y el 39% del mercado eléctrico, respectivamente, existiendo un oligopolio que se ha mantenido 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 2003, 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; 2. Las OPAs sobre Hidrocantábrico por empresas extranjeras en 2000 y 2001 que, aunque no fructificaron entonces, representaron tímidos intentos de entrada en un sector con altas barreras, y 3. 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*, n.º 110, p. 3].

El Grupo Hispania diseñó una estrategia de expansión consistente en su consolidación en el ámbito local y su crecimiento en el internacional, mediante la participación en empresas iberoamericanas y europeas. Por su parte, su estrategia de diversificación comprendió cuatro líneas de negocio: telecomunicaciones, cogeneración y energías renovables, distribución de gas y agua, y medioambiente. Estas estrategias se reflejaron en los planes quinquenales de inversiones del Grupo 2001-2005 y 2002-2006 (Informes de Gestión del Grupo Hispania de 2000 y 2001).

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*].

Así, el sistema de información económico-financiero del Grupo Hispania quedó estructurado en cuatro niveles: 1. Sistemas transaccionales operativos; 2. Sistema transaccional económico-financiero; 3. Sistema de seguimiento de gestión de la empresa y de las Direcciones Generales, y 4. Cuadro de mando del Grupo, soportado en el módulo SAP-EIS [*Executive Information System*].

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 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 de una duración media de una semana por usuario, para instruirlos en el uso eficiente del nuevo sistema.

Desde noviembre de 1998 y paralelamente a la implantación de SIE-2000, se desarrolló la reordenación societaria del Grupo Hispania. La situación previa se puede resumir en la participación financiera del Grupo Hispania en un conjunto de sociedades de ciclo completo, cada una con sus propios procesos, totalmente independientes y vinculadas a un territorio concreto. Partiendo de esta situación, Hispania se planteó 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 empresas 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 se mantuvo en lo fundamental en los años 2001 y siguientes.

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, integrado por la Gestión por Competencias, las Comunidades de Interés y la Medición y Difusión del Capital Intangible. Este programa 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 en ella, por lo que le tenían una gran 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 espec-

tos 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 cuarenta personas y se subdividía en equipos tripartitos, compuestos por un consultor SAP, un usuario procedente de las áreas implicadas y un empleado de Sistemas de Información. En términos generales, 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, caracterizándolos como la *cabeza visible* de SIE-2000, los que más se implicaron y a quienes se acudía cuando surgía cualquier problema.

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». 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, utilizando como herramientas principales los flujogramas de procesos y el análisis de actividades.

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, disminuyó 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 treinta años, se sintieron traicionados.

5.4. FUNCIÓN FINANCIERA

La Función Financiera de Amperia estaba integrada por Contabilidad, Control Interno y Financiera. Las funciones básicas que desarrollaba comprendían: 1. La planificación financiera, dirigida a apoyar la toma de decisiones de la Alta Dirección; 2. La propiamente financiera, consistente en la obtención de los recursos financieros y su optimización mediante la gestión e inversión; 3. El control, para el seguimiento de las actividades cotidianas, y 4. La administrativa que abarcaba el procesamiento y registro de transacciones.

Los empleados de la Función Financiera de Amperia experimentaron una gran incertidumbre, tanto por la implantación de SIE-2000, como por la reordenación societaria del Grupo y la consiguiente centralización de la Función Financiera en la Dirección Corporativa Económico-Financiera de Hispania. A ella contribuyó en gran medida la escasa información que se les suministró sobre los cambios organizativos que se estaban produciendo.

Los módulos de SAP R/3 implantados con SIE-2000 fueron Tesorería (TR), Gestión Financiera (FI) y Control de Gestión (CO), sobre los que descansaba gran parte de las actividades antes realizadas por la Función Financiera de Amperia. De las cuatro funciones básicas, sus responsables reconocieron que SIE-2000 mejoró sobre todo la planificación, ya que permitía presupuestar para un horizonte temporal mayor y facilitaba una mejor interrelación con los sistemas técnicos de Amperia; y el control, al aumentar el del Grupo sobre las filiales y sus unidades, sobre todo el control presupuestario, aunque también para los circuitos de autorizaciones y el *reporting*. Sin embargo, para otras actividades, como las propias de Contabilidad, manifestaron que no experimentaron grandes mejoras.

Una vez implantado SIE-2000, se centralizó la Función Financiera en la matriz, reconociendo los directivos de Amperia como principales ventajas: la reducción de costes, tanto de personal, como de mantenimiento, licencia y desarrollo del sistema; la optimización de los recursos organizativos; la utilización de criterios uniformes para todo el Grupo en la gestión; y el mayor poder de negociación frente a los proveedores y las entidades financieras.

Después de la centralización, en 2000 y 2001 se concentraron las actividades económico-financieras del Grupo en la Dirección Corporativa Económico-Financiera, objetivo del Proyecto *Concentr@.ef*. Por tanto, la Función Financiera de Amperia se redujo a un pequeño *staff* que realizaba actividades administrativas de carácter residual, siendo caracterizado por un entrevistado como un «mero tramitador de papeles».

Durante el período considerado, la creación de valor para los accionistas constituyó otro objetivo prioritario para la Alta Dirección del Grupo. A este respecto, podemos decir que se creó valor en el período 1996-2001, ya que la cotización de las acciones aumentó en un 26,5% y los dividendos repartidos lo hicieron en un 61,5%.

5.5. 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 se 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. Estas funcionalidades podemos identificarlas 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 Avaluos, y 5. Elaboración de informes de gestión.

La implantación de SIE-2000 la realizó un equipo tripartito, formado 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 el diseño de parámetros 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.

Ayudado en este nuevo sistema y el rediseño de los procesos realizado para su implantación, el Grupo Hispania centralizó la Gestión de Tesorería en el Departamento de Tesorería de la sociedad matriz. A raíz de esto, el Departamento de Tesorería de Amperia disminuyó su poder de decisión, ya que debía seguir las directrices marcadas por la matriz. De esta forma, Hispania redujo los 45.500 millones de pesetas de los que disponía Amperia

mediante las diecisiete pólizas de crédito a 7.100 millones y diez pólizas, respectivamente, lo que provocó que aumentara el número de transferencias banco a banco para optimizar saldos y se redujera su importe. Además, Hispania comenzó a negociar con las entidades financieras las líneas de crédito de avales, cuentas corrientes, tipos de interés, comisiones, etc., para todas las filiales del Grupo, lo que redujo el contenido de los puestos de trabajo del Departamento de Tesorería de Amperia que además no fueron rediseñados para el trabajo en equipo. Los procesos desarrollados por este Departamento quedaron reducidos 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.

5.6. 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 proposiciones planteadas.

En relación a los inductores de CO, destacamos que desde 1997 a 2003, 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 confirma los resultados de Ogden [1995] y Uddin y Hopper [2001].

Esta liberalización se engloba en una concepción amplia de privatización [Ramamurti, 2000; Trebing y Voll, 2006]. 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], Cuervo [1999] y Escobar y Lobo [2005], 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 ochenta y principios de los noventa, 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; Daniel, 1999; Seo y Hill, 2005]. 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 Primera.—«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, entre otros, por Davenport [1996], Ahadi [2004], Attaran [2004] y Akhavan *et al.* [2006].

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; Hill y Collins, 1999; Prado, 2002], 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 Segunda.—«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; Elmuti y Kathawala, 2000; Grover *et al.*, 2000; Paper y Chang, 2005] y su liderazgo [Grouard y Meston, 1995; Hammer y Stanton, 1997; Sutcliffe, 1999] fueron decisivos. No obstante, en contra de lo que recomiendan Guha *et al.* [1997], Belmiro [2000] y Edwards y Humphries [2005] 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 la organizativa y la 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], Choudrie *et al.* [2002] y Launonen y Kess [2002], 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], Vakola y Rezgui [2000] 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 [Hammer y Champy, 1994], 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 Tercera.—«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, el BPR no se produjo de forma aislada en Amperia, sino que constituyó uno más de los importantes cambios emprendidos por el Grupo Hispania durante el período considerado, lo que rebate 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 Cuarta.—«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. Más en concreto, considerando las características de la nueva concepción de la Función Financiera referidas por Sheridan [1998], Morgan [2001], Lenihan O'Malley [2002], Branner y Cummings [2005] y Court [2005], entre otros, podemos señalar que el BPR contribuyó a la evolución de la Función Financiera del Grupo Hispania mediante: la liberación de tiempo para el análisis y la toma de decisiones, facilitada por las funcionalidades del nuevo sistema; su mayor integración en sí misma y con otras áreas, al implantarse un sistema integrado estándar, como SAP R/3; su configuración como principal nexo de unión del Grupo Hispania, al constituir su sistema de información «la columna vertebral del Grupo»; y el aumento de su responsabilidad en el diseño de la estrategia empresarial, impulsada por la mayor competencia ante la nueva regulación del sector que incrementó la preocupación por la rentabilidad de las inversiones del Grupo Hispania y su financiación.

Igualmente, consideramos 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; Barry, 2004], apoyada ésta en un número de entidades financieras cada vez menor [Teigen, 2001; López, 2003, 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 [Helliard, 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 [Myers y Stapleton, 2003; Kroll, 2005 y 2006], tales como los sistemas de información integrados para la gestión [Makela, 1999; Thurston, 2000; Masson, 2002].

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 Ampería 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; 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; 3. La contribución de los sistemas ERP a la mejora de los procesos de gestión y el proceso de adaptación de las empresas a esta tecnología; 4. La utilidad de la información suministrada por los ERP para la mejora de los procesos y así alcanzar reducciones de costes que permitan a las empresas afrontar la mayor competencia en su sector, a través del desarrollo de programas de calidad, de prácticas de *benchmarking* o la implantación de proyectos de BPR, y 5. La evolución de la Función Financiera y de la Gestión de Tesorería, ante las variaciones del entorno empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- AHADI, H. R. [2004]: «An Examination of the Role of Organizational Enablers in Business Process Re-engineering and the Impact of Information Technology», *Information Resources Management Journal*, Vol. 17, n.º 4: 1-19.
- AKHAVAN, P.; JAFARI, M., y ALI-AHMADI, A. R. [2006]: «Exploring the Interdependency between Reengineering and Information Technology by Developing a Conceptual Model», *Business Process Management Journal*, Vol. 12, n.º 4: 517 y ss.

- ANCIANO, C. [2000]: «Últimos Avances en Gestión de Tesorería», *Banca y Finanzas*, n.º 61: 6-8.
- ANTAL, A. B., y MERKENS, H. [1993]: «Cultures and Fictions in Transition: Challenges Facing Managers and Employees in East German Companies», *Journal of General Management*, Vol. 19, n.º 1: 76-86.
- ARMENAKIS, A. A., y BEDEIAN, A. G. [1999]: «Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s», *Journal of Management*, Vol. 25, n.º 3: 293-315.
- ATTARAN, M. [2004]: «Exploring the Relationship between Information Technology and Business Process Reengineering», *Information & Management*, Vol. 41, n.º 5: 585-596.
- AZOFRA, V., PRIETO, B., and SANTIDRIÁN, A. [2004]: «Verificación Empírica y Método del Caso: Revisión de Algunas Experiencias en Contabilidad de Gestión a la Luz de su Metodología», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. 33, n.º 121: 349-378.
- BARRY, C. [2004]: «The Evolution of Corporate Cash Management», *Commercial Lending Review*, Vol. 19, n.º 2: 26-29.
- BELLIS-JONES, R. [1996]: «Re-engineering the Finance Function», *Management Accounting (CIMA)*, Vol. 74, n.º 2: 19-20.
- BELMIRO, T. R.; GARDINER, P. D.; SIMMONS, J. E. L.; Santos, F. C. A., y RENTES, A. F. [2000]: «Corporate Communications within a BPR Context», *Business Process Management Journal*, Vol. 6, n.º 4: 286 y ss.
- BLOODGOOD, J. M., y SALISBURY, W. D. [2001]: «Understanding the Influence of Organizational Change Strategies on Information Technology and Knowledge Management Strategies», *Decision Support Systems*, Vol. 31, n.º 1: 55 y ss.
- BONACHE, J. [1999]: «El Estudio de Casos como Estrategia de Construcción Teórica: Características, Críticas y Defensas», *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, n.º 3: 123-140.
- BRADY, C., y CHAN, K. [2001]: «Implementing a Worldwide Cash Management Solution in an ERP Environment», *AFP Exchange*, Vol. 21, n.º 5: 98-100.
- BRANDMAN, J. [2000]: «Streamlining the Treasury Function», *Global Finance*, Vol. 14, n.º 8: 51-52.
- BRANNEN, L., y CUMMINGS, J. [2005]: «What Makes a First-Class Finance Function», *Business Finance*, Vol. 11, n.º 3: 8.
- BRAZZALE, J.; MILLIGAN, L. [1998]: «Adding Value by Reengineering Treasury», *TMA Journal*, Vol. 18, n.º 5: 6-12.
- BRYMJOFFSSON, E., y HITT, L. M. [2000]: «Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance», *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 14, n.º 4: 23-48.
- BUCHANAN, D.; FITZGERALD, L.; KETLEY, D., y GOLLOP, R. [2005]: «No Going Back: A Review of the Literature on Sustaining Organizational Change», *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, n.º 3: 189 y ss.
- BUONO, A. F., y BOWDITCH, J. L. [1989]: *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions between People, Cultures, and Organizations*, Ed. Jossey – Bass Publishers, San Francisco.
- CARR, C., y TOMKINS, C. [1998]: «Context, Culture and the Role of the Finance Function in Strategic Decisions. A Comparative Analysis of Britain, Germany, the U.S.A. and Japan», *Management Accounting Research*, Vol. 9, n.º 2: 213-239.
- CARRATO, M. J. [2000]: «La Tesorería en los Grupos de Empresas», *Banca y Finanzas*, n.º 54: 6-11.
- CHARRO, A. M., y ORTIZ, J. F. [1996]: «La Función de Tesorería en la Empresa. Banca Electrónica y Cash Management», *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 51, n.º 157: 129-164.
- CHEN, M. [1999]: *BPR Methodologies: Methods and Tools*, en Elzinga, Gullede y Lee -Eds.- [1999]: 187-212.
- CHOUDRIE, J.; HLUPIC, V., y IRANI, Z. [2002]: «Teams and Their Motivation for Business Process Reengineering: A Research Note», *International Journal of Flexible Manufacturing Systems*, Vol. 14, n.º 1: 99-107.
- COOPER, R., y MARKUS, M. L. [1995]: «Human Reengineering», *Sloan Management Review*, Vol. 36, n.º 4: 39-50.

- CORCOSTEGUI, A. [1999]: «El Papel de la Banca», *Dirección y Progreso*, n.º 168: 83-85.
- COURT, S. [2005]: «Repositioning the Finance Function from Making Policy to Designing Strategy», *Accountancy Ireland*, Vol. 37, n.º 2: 78-80.
- CUERVO, A. [1999]: *Razones para las Fusiones y Adquisiciones: Factores Organizativos y Factores no Explícitos como Determinantes del Éxito*, Economistas, Colegio de Madrid, n.º 82: 20-31.
- DANIEL, T. A. [1999]: «Between Trapezes: The Human Side of Making Mergers and Acquisitions Work», *Compensation and Benefits Management*, Vol. 15, n.º 1: 19-37.
- DAVENPORT, T. H. [1993]: «Need Radical Innovation and Continuous Improvement?. Integrate Process», *Planning Review*, Vol. 21, n.º 3: 6-12.
- [1996]: *Innovación de Procesos. Reingeniería del Trabajo a través de la Tecnología de la Información*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- DAVENPORT, T. H., y PÉREZ-GUARDADO, M. A. [1999]: Process Ecology: A New Metaphor for Reengineering-Oriented Change, en: ELZINGA, GULLEDGE, y LEE –Ed.– [1999]: 25-42.
- DAVENPORT, T. H., y SHORT, E. S. [1990]: «The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign», *Sloan Management Review*, Vol. 31, n.º 4: 11-27.
- DAVENPORT, T. H., y STODDARD, D. B. [1994]: «Reengineering: Business Change of Mythic Proportions», *MIS Quarterly*, Vol. 18, n.º 2: 121-127.
- DEWEIT, T., y JONES, G. R. [2001]: «The Role of Information Technology in the Organization: a Review, Model, and Assessment», *Journal of Management*, Vol. 27, n.º 3: 313-346.
- DIXON, J. R.; ARNOLD, P.; HEINEKE, J.; KIM, J. S., y MULLIGAN, P. [1994]: «Business Process Reengineering: Improving in New Strategic Directions», *California Management Review*, Vol. 36, n.º 4: 93-108.
- EARL, M. J.; SEONG, O. E. [1987]: «Treasury Management Information Systems and the Contribution of Information Technology», *Information & Management*, Vol. 12, n.º 4: 209-217.
- EDWARDS, H. M., y HUMPHRIES, L. P. [2005]: «Change Management of People & Technology in an ERP Implementation», *Journal of Cases on Information Technology*, Vol. 7, n.º 4: 144-160.
- ELMUTI, D., y KATHWALA, Y. [2000]: «Business Reengineering: Revolutionary Management Tool, or Fading Fad?», *Business Forum*, Vol. 25, n.º 1/2: 29-36.
- ELZINGA, D. J.; GULLEDGE, T. R., y LEE, C. –Eds.– [1999]: *Business Process Reengineering: Advancing the State of the Art*, Ed. Kluwer Academic Publishers, Massachusetts.
- ERICKSON, E., y MAUTI, D. [1996]: «Reengineering Utilities Payment Processing», *TMA Journal*, Vol. 16, n.º 6: 43-45.
- ESCOBAR, B., y LOBO, A. [2001]: *Una Visión de la Investigación sobre Cambio Organizativo desde la Contabilidad de Gestión*, Comunicación presentada al XI Congreso de AECA, Madrid.
- [2002]: «Implicaciones Teóricas y Metodológicas de la Evolución de la Investigación en Contabilidad de Gestión», *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. 31, n.º 111: 245-286.
- [2005]: *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*, Ed. Universidad de Sevilla, Sevilla.
- ESCUADERO, J. [2000]: «El Proceso de Dirección en la Gestión Tecnológica. Gestión del Cambio», *Alta Dirección*, Vol. 35, n.º 210: 71-78.
- FAHY, J.; HOOLEY, G.; BERACS, J.; FONFARA, K., y GABRIAN, V. [2003]: «Privatisation and Sustainable Competitive Advantage in the Emerging Economies of Central Europe», *Management International Review*, Vol. 43, n.º 4: 407-428.
- FORSTER, T. H., y NILAKANT, V. [2005]: «Role of Trust in Privatization: Transformation of the Electricity Utility in the Gambia», *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 41, n.º 3: 348-366.
- FREEMAN, T. [1997]: «Transforming the Finance Function for the New Millenium», *Technologies*, n.º 30: 1-8.

- GAMBLE, R. [2006]: «Eventually, the Next Cash Management Central?», *Treasury and Risk Management*, Vol. 16, n.º 3: 34.
- GONZÁLEZ, J. M.; ESCOBAR, B., y ZAMORA, C. [2001]: «Avanzando hacia la Nueva Función Financiera», *Actualidad Financiera*, Año VI, n.º 12: 3-16.
- GORDON, S. S.; STEWART, W. H.; SWEO, R., y LUKER, W. A. [2000]: «Convergence Versus Strategic Reorientation: The Antecedents of Fast-paced Organizational Change», *Journal of Management*, Vol. 26, n.º 5: 911-945.
- GOWLAND, D., y AIKEN, M. [2005]: «Changes to Financial Management Performance Measures, Accountability Factors and Accounting Information Systems of Privatised Companies in Australia», *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 64, n.º 3: 88 y ss.
- GROUARD, B., y MESTON, F. [1995]: *Reingeniería del Cambio*, Ed. Marcombo, Barcelona.
- GROVER, V.; KETTINGER, W. J.; TENG, J. T. C. [2000]: «Business Process Change in the 21st Century», *Business and Economic Review*, Vol. 46, n.º 2: 14-18.
- GUHA, S.; GROVER, V.; KETTINGER, W. J., y TENG, J. T. C. [1997]: «Business Process Change and Organizational Performance: Exploring an Antecedent Model», *Journal of Management Information Systems*, Vol. 14, n.º 1: 119-154.
- HALL, G.; ROSENTHAL, J., y WADE, J. [1993]: «How to Make Reengineering Really Work», *Harvard Business Review*, Vol. 71, n.º 6: 119-131.
- HAMMER, M. [1990]: «Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate», *Harvard Business Review*, Vol. 90, n.º 4: 104-112.
- [1996]: «Beyond Reengineering», *Executive Excellence*, Vol. 13, n.º 8: 13-15.
- HAMMER, M., y CHAMPY, J. [1994]: *Reingeniería de la Empresa*, Ed. Parramón, Barcelona.
- HAMMER, M., y STANTON, S. A. [1997]: *La Revolución de la Reingeniería*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- HARRISON, D. B., y PRATT, M. D. [1993]: «A Methodology for Reengineering Businesses», *Planning Review*, Vol. 21, n.º 2: 6-11.
- HASPELAGH, P. C., y JEMISON, D. B. [1987]: «Acquisitions – Myths and Reality», *Sloan Management Review*, Vol. 28, n.º 2: 53-58.
- HELLIAR, C. [1998]: *Management Control of the Treasury Function*, XXI Congreso de la European Accounting Association, Amberes.
- HEYWOOD, D. [1999]: «Treasury Issues: Looking Around, Lookink Ahead», *Australian CPA*, Vol. 69, n.º 5: 36-37.
- HILL, F. M., y 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, n.º 1: 37-45.
- HUBER, G. P., y GLICK, W. H. –Eds.– [1993]: *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insight for Improving Performance*, Ed. Oxford University Press, Oxford.
- HUBER, G. P., y GLICK, W. H. [1993]: *Sources and Forms of Organizational Change*, en Huber y Glick –Eds.– [1993]: 3-15.
- HUBER, G. P.; GLICK, W. H.; SUTCLIFFE, K. M.; MILLER, C. C., y GLICK, W. H. [1993]: *Understanding and Predicting Organizational Change*, en: HUBER y GLICK –Eds.– [1993]: 215-268.
- HUNT, J. W. [1988]: *Gestionar la Adquisición con Éxito: ¿Una Cuestión Humana?*, conferencia en Stockton, London Business School, en SCHEIN –Coord.– [1990]: 31-65.
- IBORRA, M. [1997]: «Las Fusiones y Adquisiciones como Proceso», *Dirección y Organización*, n.º 18: 78-89.
- IVERSEN, K. L. [1998]: «The Evolving Role of Finance», *Strategy&Leadership*, Vol. 26, n.º 2: 6-9.
- JABLONSKY, S. F.; KEATING, P. J. [1995]: «Financial Managers: Business Advocates or Corporate Cops?»

Management Accounting (NAA), Vol. 76, n.º 8: 21-25.

JEMISON, D. B., y SITKIN, S. B. [1986]: «Corporate Acquisitions: A Process Perspective», *Academy of Management Review*, Vol. 11, n.º 1: 145-163.

JOHANSSON, H.J.; MCHUGH, P.; PENDLEBURY, A. J., y WHEELER, III, W.A. [1995]: *Reingeniería de Procesos de Negocio*, Ed. Limusa, México.

KATZENBACH, J. R., y SMITH, D. K. [1993]: «The Rules for Managing Cross-Functional Reengineering Teams», *Planning Review*, Vol. 21, n.º 2: 12-13.

KELADA, J. N. [1999]: *Reingeniería y Calidad Total*, Ed. AENOR, Madrid.

KNIGHTS, D., y McCABE, D. [1998]: «When life is but a Dream»: Obliterating Politics through Business Process Reengineering», *Human Relations*, Vol. 51, núm. 6: 761-798.

KOSTERA, M. [1995]: «Differing Managerial Responses to Change in Poland», *Organization Studies*, Vol. 16, n.º 4: 673-697.

KROLL, K. M. [2005]: «The Route to the Right Treasury Technology», *Business Finance*, Vol. 11, n.º 4: 33-36.

— [2006]: «Best Practices in Cash Management: Information and Automation are Key», *Business Finance*, Vol. 12, n.º 2: 17-20.

LARGE, J. [2001]: «To Decentralize or Not to Decentralize», *Corporate Finance*, n.º 198: 7-14.

LAUNONEM, M., y KESS, P. [2002]: «Team Roles in Business Process Re-engineering», *International Journal of Production Economics*, Vol. 77, n.º 3: 205-218.

LENIHAN, B., y O'MALLEY, M. [2002]: «Finance Function: Are You Geared for the Challenges Ahead», *Accountancy Ireland*, Vol. 34, n.º 2: 23-25.

LEWIS, C., y McFADEN, K. [1993]: «World Class Finance», *Management Accounting (CIMA)*, Vol. 71, n.º 8: 14-15.

LÓPEZ, F. J. [2003]: *Manual del Cash Management. Cómo Obtener Beneficios Manejando Mejor su Dinero*, Ed. Deusto, Bilbao.

MACDONALD, C. [2001]: «Cash Managers without Frontiers», *Latinfinance*, n.º 126: 27-29.

MAKELA, K. [1999]: «Integration and Straight-Through Processing: The Platform for Strategic Treasury Management in the Third Millennium», *Afp Exchange*, Vol. 19, n.º 6: 60-63.

MANZANO, I. J. [1997]: «La Función Financiera del Futuro», *Alta Dirección*, Vol. 32, n.º 196: 41-47.

MARCH, J. G. [1981]: «Footnotes to Organizational Change», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26: 563-577.

MARTÍNEZ, E. V. [1995]: «Successful Reengineering Demands IS/Business Partnerships», *Sloan Management Review*, Vol. 36, n.º 4: 51-60.

MARTINO, R. L. [1998]: «Treasury Technology: Caring for the Corporate Lifeblood», *TMA Journal*, Vol. 18, n.º 5: 64-66.

MARTINSONS, M. G., y CHONG, P. K. C. [1999]: «The Influence of Human Factors and Specialist Involvement on Information Systems Success», *Human Relations*, Vol. 52, n.º 1: 123-152.

MASCAREÑAS, J. [2000]: *Fusiones y Adquisiciones de Empresas*, 3.ª Edición, Ed. McGraw-Hill, Madrid.

MASSON, D. J. [2002]: «Treasury Management Software: ERP or Best of Breed?», *Government Finance Review*, Vol. 18, n.º 5: 28.

MÉNDEZ, J. L. [1999]: «Una Dirección Financiera Más Compleja», *Dirección y Progreso*, n.º 168: 71-75.

MILLIGAN, J. W. [1996]: «Is Reengineering Just Another Fad Diet?», *USBanker*, Vol. 106, n.º 12: 44-55.

MORENO, V. [1999]: «On the Social Implications of Organizational Reengineering: A Phenomenological Study of Individual Experiences of BPR Processes», *Information Technology & People*, Vol. 12, n.º 4: 359 y ss.

- MORGAN, M. J. [2001]: «A New Role for Finance: Architect of the Enterprise in the Information Age», *Strategic Finance*, Vol. 83, n.º 2: 36-43.
- MOROSINI, P. [1999]: «Mega-Fusiones: El “Auténtico” Reto Empieza tras la Firma del Acuerdo», *Harvard Deusto Business Review*, Vol. 20, n.º 93: 4-11.
- MULLIGAN, E. [2001]: «Treasury Management Organisation: An Examination of Centralised Versus Decentralised Approaches», *Irish Journal of Management*, Vol. 22, n.º 1: 7-18.
- MYERS, S., y STAPLETON, M. C. [2003]: «The Next Evolution in Treasury Technology», *AFP Exchange*, Vol. 23, n.º 3: 54.
- NEWBERG, E. L., y DORSEY, J. M. [2004]: «Treasury Management Applications», *AFP Exchange*, Vol. 24, n.º 1: 56-60.
- NOCEDA, M. A. [1999]: «Participaciones Accionariales y Núcleos Duros», *Economistas Colegio de Madrid*, n.º 82: 151-158.
- OGDEN, S. G. [1995]: «Transforming Frameworks of Accountability: The Case of Water Privatization», *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, n.º 2/3: 193-218.
- OOSTERHOUT, M.; WAARTS, E., y HILLEGERSBERG, J. [2006]: «Change Factors Requiring Agility and Implications for IT», *European Journal of Information Systems*, Vol. 15, n.º 2: 132 y ss.
- PALOMO, J. L. [1999]: «Los Ejes del Cambio en la Función Financiera», *Dirección y Progreso*, n.º 168: 86-88.
- PAPER, D.; CHANG, R. D. [2005]: «The State of Business Process Reengineering: A Search of Success Factors», *Total Quality Management*, Vol. 16, n.º 1: 121-133.
- PÉREZ-FERNÁNDEZ, J. A. [1996]: *Gestión por Procesos. Reingeniería y Mejora de los Procesos de Empresa*, Ed. ESIC, Madrid.
- PETTIGREW, A. M. [1990]: «Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice», *Organization Science*, Vol. 1, n.º 3: 267-292.
- [1997]: «What is a Processual Analysis?», *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, n.º 4: 337-348.
- PETTIGREW, A. M.; WOODMAN, R. W., y CAMERON, K. S. [2001]: «Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research», *Academy of Management Journal*, Vol. 44, n.º 4: 697-713.
- POWELL, T. C.; DENT-MICALLEF, A. [1997]: «Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resources», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n.º 5: 375-405.
- PRADO, J. C. [2002]: «JIT (Justo a Tiempo), TQM (Calidad Total), BPR (Reingeniería), ... ¿Distintos Enfoques para Incrementar la Competitividad?», *ESIC Market*, n.º 112: 141-151.
- PRAT, L.; FERNÁNDEZ, R., y VILADEGUT, J. [1998]: «Tendencias Actuales en la Gestión Financiera de la Empresa», *ASSET*, n.º 20, art. 2: 1-17.
- RAMAMURTI, R. [2000]: «A Multinivel Model of Privatization in Emerging Economies», *Academy of Management Review*, Vol. 25, n.º 3: 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.
- SCAPENS, R. W. [1990]: «Researching Management Accounting Practice: The Role of Case Study Methods», *The British Accounting Review*, Vol. 22, n.º 3: 259-281.
- SCHEIN, E. H. –Coord.– [1990]: *Fusiones y Adquisiciones: Aspectos Culturales y Organizativos*, Ed. Centro de Estudios sobre las Organizaciones, Fundación José M.ª de Anzizu, Barcelona.
- SCOTT, M. [1993]: «The Virtual Treasury: Technologically-assisted Cash Management», *Corporate Cashflow*, Vol. 14, n.º 12: 28-31.

SHERIDAN, T. [1998]: «The Changing Shape of the Finance Function», *Management Accounting (CIMA)*, Vol. 76, n.º 2: 18-20.

SENLE, A. [1996]: *Reingeniería Humana*, Ed. Gestión 2000, Barcelona.

SEO, M.; HILL, N. S. [2005]: «Understanding the Human Side of Merger and Acquisition: An Integrative Framework», *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 41, n.º 4: 422-443.

SLAPPENDEL, C. [1996]: «Perspectives on Innovation in Organizations», *Organization Studies*, Vol. 17, n.º 1: 107-129.

SMART, P. A.; CHILDE, S. J.; MAULL, R. S. [1999]: «Supporting Business Process Reengineering in Industry: Towards a Methodology», en Elzinga, Gulledge y Lee –Eds.– [1999]: 283-318.

SMITH, M. [2003]: «Business Process Design: Correlates of Success and Failure», *The Quality Management Journal*, Vol. 10, n.º 2: 38-49.

STODDARD, D. B., y JARVENPAA, S. L. [1995]: «Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change», *Journal of Management Information Systems*, Vol. 12, n.º 1: 81-107.

STRUZENSKI, J. [2006]: «Centralize Treasury Management to Reduce Risk, Increase Control», *Financial Executive*, Vol. 22, n.º 2: 60.

SUHOMLINOVA, O. O. [1999]: «Constructive Destruction: Transformation of Russian State-Owned Construction Enterprises During Market Transition», *Organization Studies*, Vol. 20, n.º 3: 451-484.

SUTCLIFFE, N. [1999]: «Leadership Behavior and Business Process Reengineering (BPR) Outcomes: An Empirical Analysis of 30 BPR Projects», *Information & Management*, Vol. 36, n.º 5: 273- 286.

TEIGEN, L. E. [2001]: «Treasury Management: An Overview», *Business Credit*, Vol. 103, n.º 7: 23-24.

THURSTON, C. W. [2000]: «Integrating Treasury Management», *Global Finance*, Vol. 14, n.º 7: 49-50.

TORRE, L. J. –Coord.– [1998]: *Manual de Tesorería*, Ed. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias, Madrid.

TREBING, H. M., y VOLL, S. P. [2006]: «Infrastructure Deregulation and Privatization in Industrialized and Emerging Economies», *Journal of Economic Issues*, Vol. 40, n.º 2: 307-315.

TUSELL, P. [1998a]: «Breve Reflexión sobre la Función Financiera y sus Perspectivas Futuras», *ASSET*, n.º 18, art. 6: 1-5.

— [1998b]: «La Tesorería del Siglo XXI», *ASSET*, n.º 20, art. 7: 1-5.

UDDIN, S., y HOPPER, T. [2001]: «A Bangladesh Soap Opera: Privatisation, Accounting and Regimes of Control in a Less Developed Country», *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, n.º 7/8: 643-672.

VAKOLA, M., y REZGUI, Y. [2000]: «Critique of Existing Business Process Re-engineering Methodologies: The Development and Implementation of a New Methodology», *Business Process Management Journal*, Vol. 6, n.º 3: 238-242.

VALENZUELA, E., y EVEGES, J. [1995]: «Cash Management – An Industry in Transition», *TMA Journal*, Vol. 15, n.º 4: 4-9.

VÁMOSI, T. S. [2000]: «Continuity and Change: Management Accounting During Processes of Transition», *Management Accounting Research*, Vol. 11, n.º 1: 27-63.

WHITLEY, R., y CZABAN, L. [1998]: «Institutional Transformation and Enterprise Change in an Emergent Capitalist Economy: The Case of Hungary», *Organization Studies*, Vol. 19, n.º 2: 259-280.

WILLCOCKS, L., y SMITH, G. [1995]: «IT-enabled Business Process Reengineering: Organizational and Human Resource Dimensions», *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 4, n.º 3: 279-301.

WILSON, C. [2001]: «Cash Management Services», *Community Banker*, Vol. 10, n.º 5: 22-25.

WINSTON, E.; DADZTE, K. Q. [2002]: «Market Orientation of Nigerian and Kenyan Firms: The Role of Top Managers», *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, n.º 6: 471-480.

- WOLFE, R. A. [1994]: «Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions», *Journal of Management Studies*, Vol. 31, n.º 3: 405-431.
- WU, I. L. [2002]: «A Model for Implementing BPR based on Strategic Perspectives: An Empirical Study», *Information & Management*, Vol. 39, n.º 4: 313-324.
- WU, I. L. ; HSIA, T.; HENG, M. [2006]: «Core Capabilities for Exploiting Electronic Banking», *Journal of Electronic Commerce Research*, Vol. 7, n.º 2: 111-122.
- YIN, R. K. [1989]: *Case Study Research: Design and Methods*, Ed. Sage Publications, Londres.
- ZAHRA, S. A.; IRELAND, R. D.; GUTIÉRREZ, I., y HITT, M. A. [2000]: «Privatization and Entrepreneurial Transformation: Emerging Issues and a Future Research Agenda», *Academy of Management Review*, Vol. 25, n.º 3: 509-524.