

ISSN: 0210-1696

DOI: <https://doi.org/10.14201/scero.29546>

UN ANÁLISIS DE LAS FUSIONES ENTRE ENTIDADES EN EL SUBSECTOR DE LAS DISCAPACIDADES INTELECTUALES Y DEL DESARROLLO EN ESPAÑA

An Analysis of Mergers between Entities in the Sub-Sector of Intellectual and Developmental Disabilities in Spain

Pedro del Río CARBALLO
Plena inclusión España
pedrodelrio@plenainclusion.org

Francisco Javier GÓMEZ GONZÁLEZ
Universidad de Valladolid. Departamento de Sociología y Trabajo Social. España
<https://orcid.org/0000-0002-3558-3790>

Carmen RODRÍGUEZ SUMAZA
Universidad de Valladolid. Departamento de Sociología y Trabajo Social. España
<https://orcid.org/0000-0003-0147-6329>

Recepción: 13 de diciembre de 2021
Aceptación: 4 de noviembre de 2022

RESUMEN: En el año 2020 se realizaron a nivel mundial 45.652 fusiones y adquisiciones entre organizaciones, una cada 12 minutos. A pesar de la magnitud de esta cifra, la experiencia demuestra que se trata de un proceso complejo y arriesgado que presenta un elevado porcentaje de fracasos y que está, entre otras cuestiones, influido por el sector al que pertenecen las organizaciones. Esta investigación persigue tres objetivos: (1) estimar el número de entidades que se han fusionado en el subsector de las discapacidades intelectuales y del desarrollo en España desde el año 2000 a 2020; (2) caracterizar dichas fusiones; y (3) aportar recomendaciones para mejorar las probabilidades de éxito en los procesos de fusión. Para ello, se ha realizado un estudio de carácter cuantitativo y alcance descriptivo para determinar el número de entidades que se han fusionado, combinado con otro de carácter cualitativo y comprensivo para conocer cómo han sido los procesos de fusión. La investigación ha revelado que

en este periodo se han llevado a cabo 5 fusiones en las cuales han participado 20 entidades y se puede afirmar, a juzgar por la valoración de las personas que las han liderado, que han sido exitosas, aunque no exentas de dificultades.

PALABRAS CLAVE: Fusiones; desarrollo organizacional; conflicto; discapacidad intelectual; discapacidades del desarrollo.

ABSTRACT: In 2020, 45,652 mergers and acquisitions between organizations took place worldwide, one every 12 minutes. Despite the magnitude of this figure, experience shows that this is a complex and risky process with a high failure rate and deeply influenced by the sector to which the organizations belong. This research has three objectives: (1) to estimate the number of entities that have merged in the Intellectual and Developmental Disabilities Subsector in Spain from 2000 to 2020; (2) to characterize these mergers; and (3) to provide recommendations to improve the probability of success in merger processes. To this end, a quantitative study has been carried out, with a descriptive scope, to determine the number of entities that have merged, combined with another qualitative and comprehensive study to find out, from the experience and perceptions of those responsible, what the merger processes have been like. The research has revealed that in this period 5 merger processes have been carried involving 20 institutions and it can be set, according to the leaders, that the mergers have been successful, although they have not been free of difficulties.

KEYWORDS: Mergers; organizational development; conflict; intellectual disability; developmental disabilities.

1. Introducción

Las fusiones y adquisiciones (en adelante, F/As) constituyen una opción estratégica caracterizada por la rapidez y la intensidad de los cambios organizativos que generan y por su capacidad para impulsar un crecimiento basado en la integración de recursos ajenos a las organizaciones implicadas. En este sentido, suponen una oportunidad para que las entidades sobrevivan y prosperen (Seo y Hill, 2005). El número estimado de F/As realizadas entre empresas a nivel mundial en el año 2020 fue de 45.652, es decir, una cada 12 minutos (Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances, 2021). A pesar de la magnitud de esta cifra, la experiencia demuestra que se trata de un proceso complejo y arriesgado que presenta un elevado porcentaje de fracasos (Dolz e Iborra, 2005). La investigación realizada por Cartwright y Schoenberg (2006) revela que solo el 56 % de las personas que ostentaban cargos directivos en las organizaciones que realizaron F/As valoraron como exitosos los procesos que habían desarrollado. Este desajuste entre posibilidades y resultados ha propiciado que durante las últimas cinco décadas se haya realizado un elevado número de investigaciones sobre los factores que condicionan el éxito de las F/As, tales como el sector de pertenencia de las entidades, el ámbito de actividad o la distancia geográfica entre las organizaciones implicadas, entre otros.

En el caso de las PYME, la mayor parte de las F/As son adquisiciones, superando el 80 % de los casos en España (Zozaya, 2007). Esta realidad contrasta con la situación de las entidades sin fines de lucro, en la que se producen únicamente fusiones, ya que estas organizaciones no tienen valor de mercado y, por lo tanto, no se pueden comprar o vender.

Una gran parte de las investigaciones sobre F/As tiene como objeto de estudio el sector empresarial, aunque el ámbito del Tercer Sector (en adelante, TS) también cuenta con estudios destacados, fundamentalmente en Estados Unidos, como se detallará en el siguiente epígrafe. El término TS se empezó a utilizar en los primeros años setenta y nace como un concepto residual, para distinguirlo del sector público (primer sector) y sector lucrativo (segundo sector). Es, por tanto, privado y no lucrativo (Mañas, 2005). A pesar de pertenecer al TS, el ámbito de las entidades de atención a personas con discapacidad ha sido escasamente abordado dentro de las investigaciones sobre procesos de F/As. El estudio que aquí se presenta contribuye, por tanto, de forma sustantiva a ampliar el conocimiento sobre el TS en España, concretamente sobre el subsector de las discapacidades intelectuales y del desarrollo en España (en adelante, SDIDE), en aspectos novedosos tales como el número de fusiones ocurridas, sus características y resultados, que muestran la singularidad del subsector a nivel organizativo y cultural. Además, se realiza un significativo aporte social a nivel práctico, ya que se ofrecen recomendaciones o pautas específicas extraídas de las experiencias analizadas que pretenden facilitar las futuras fusiones entre entidades del SDIDE.

Tal y como afirma Zozaya (2007), este tipo de operaciones están principalmente provocadas por la identificación de una amenaza o de una oportunidad en el mercado. Nos encontramos en un momento histórico en el que se están sucediendo varias crisis económicas y sociales. Tanto la desencadenada por el coronavirus SARS-CoV-2 como la posteriormente derivada de la invasión rusa a Ucrania han supuesto un incremento de los costes. El estancamiento de los ingresos percibidos por las entidades ha generado una expectativa de reducción de la financiación pública a medio plazo. Estas situaciones suponen una seria amenaza a la sostenibilidad de algunas de las entidades del SDIDE, ya que no en todos los casos es posible mejorar la eficiencia económica y aumentar la capacidad de captación de fondos, en un periodo corto de tiempo, por vía de la mejora interna. Se trata, por tanto, de una coyuntura que propicia el recurso a las fusiones en el SDIDE como estrategia para reducir gastos, para fortalecer la capacidad de interlocución con financiadores públicos y privados y, por ende, para mejorar la capacidad de captación y generación de fondos.

Aunque los conceptos de fusión y adquisición suelen citarse de manera conjunta, en realidad presentan diferencias sustanciales, especialmente a nivel patrimonial. Tal y como define Pérez-Íñigo (2019), una fusión consiste en el acuerdo de dos o más sociedades, jurídicamente independientes, por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. A partir de ese momento solo existirá una nueva organización con una nueva personalidad jurídica, o con la de una de las organizaciones integrantes, si esta actúa como absorbente de los patrimonios de los demás (a esta modalidad de fusión se denomina absorción). En cuanto a la

adquisición, se trata de un proceso en el cual no hay una integración de patrimonios, sino la compra de una organización por parte de otra.

Según el tipo de actividad que realizan las organizaciones, las fusiones pueden ser horizontales, cuando se producen entre dos o más organizaciones que compiten en el mismo sector; verticales, cuando se unen dos o más organizaciones implicadas en diferentes etapas de la cadena de valor de un producto o servicio, y, finalmente, está el conglomerado, que supone la vinculación entre entidades que no son del mismo sector ni tienen relación en la cadena de valor del producto o servicio (Gaughan, 2010). De todas ellas, la investigación llevada a cabo en este artículo aborda el análisis de las fusiones horizontales, ya que son las únicas que se han producido en el SDIDE durante el periodo de estudio, tal y como se ha comprobado en la parte empírica de esta investigación al preguntar a las entidades implicadas.

Los motivos para elegir el periodo de estudio han sido los siguientes: i) se ha buscado actualizar los estudios existentes y analizar en detalle y con perspectiva la realidad más próxima al momento actual; ii) al ser un periodo de tiempo extenso y significativo, permitía conocer el comportamiento de las entidades del SDID en épocas de crisis y de crecimiento; y iii) la Ley Orgánica 1/2002 es un hito a partir del cual aumentan la transparencia y la difusión de la información de las asociaciones no lucrativas en España.

A partir de todos los presupuestos anteriormente mencionados, esta investigación persigue tres objetivos: (1) estimar el número de entidades que se han fusionado en el SDIDE desde el año 2000 a 2020; (2) caracterizar las fusiones que se han producido en dicho subsector; y (3) aportar recomendaciones que puedan ser de utilidad para mejorar las probabilidades de éxito en los procesos de fusión, ya sea en el subsector objeto de estudio o en cualquier entidad del TS.

2. Los estudios sobre las fusiones en el subsector de las discapacidades intelectuales y del desarrollo en España

La prolífica literatura sobre F/As podría clasificarse, siguiendo a Hunt (1988), en función del enfoque desde el que se aborda el análisis. Dicho autor contempla cuatro posibles perspectivas —la económica, la financiera, la estratégica corporativa y la del comportamiento humano—. En el presente trabajo se utilizará este criterio de clasificación, pero integrando las dos primeras categorías, dado su carácter eminentemente económico.

Desde una perspectiva económico-financiera, y fundamentalmente a partir de los años setenta, se han investigado preferentemente aspectos como la creación de valor en el marco de estos procesos (Colarte y Rodríguez, 2006), la maximización de beneficios e ingresos de los accionistas teniendo en cuenta el tamaño y la concentración (Manne, 1965), así como los motivos económicos para realizar una F/A.

Desde la perspectiva estratégica corporativa se considera que el éxito o el fracaso de las F/As vienen determinados por la visión y la planificación estratégica con las que se realizan. Se parte de la premisa de que cualquier proceso de fusión

podría tener éxito en la consecución de sus objetivos, siempre que disponga de un minucioso estudio previo y de una correcta gestión de los factores condicionantes. Se pueden incluir en esta perspectiva, que arranca en los años ochenta, aquellas investigaciones que enuncian las características de las organizaciones y/o del proceso de F/A que contribuyen al éxito del mismo (Hunt, 1988; Owen *et al.*, 2011; Wheatley, 2012; Iglesias y Carreras, 2013; Ricke-Kiely *et al.*, 2013), las que exponen los beneficios de las F/As para las organizaciones implicadas (Cortez *et al.*, 2009; Chelariu y Aevoae, 2017) y las que muestran las implicaciones de las relaciones estratégicas de las organizaciones en el resultado de las F/As (Gulati, 1998).

Por último, la perspectiva del comportamiento humano se desarrolla desde mediados de la década de los 80 hasta la actualidad y engloba un amplio conjunto de estudios que se pueden aglutinar en tres líneas de investigación: la gestión de las relaciones laborales y empresariales en los procesos de F/As, el análisis centrado en la cultura organizativa y el proceso de cambio organizacional. Por lo que respecta a la gestión de las relaciones laborales y empresariales, algunos autores consideran que el elemento determinante para culminar de forma positiva un proceso de F/A es la gestión de la dimensión humana de la organización (Neira, 1992; Seo y Hill, 2005; Benton y Austin, 2010; Bingöl, 2017), mientras que otros subrayan la importancia de la relación y la negociación entre la entidad adquirida y la compradora (Mirvis, 1985; Iborra y Dolz, 2007; Saorín e Iborra, 2008). Por su parte, los estudios que se centran en la cultura organizativa entienden la cultura como la esencia de la organización, compartida y desarrollada por todos sus miembros (Schein, 2007). Por esta razón, se ha considerado la cultura un elemento central a tener en cuenta en los procesos de F/As (Castro, 2003). Finalmente, el propio proceso de F/A ha sido analizado como proceso de cambio organizacional con características singulares, ya que se necesita abordar simultáneamente tanto la dinámica intraorganizacional como la interorganizacional, implicando esta segunda dinámica la combinación de dos o más identidades y culturas distintas (Dolz e Iborra, 2005; Castro, 2006).

A su vez, es posible estructurar la literatura científica generada en torno a las F/As según el tipo de agentes implicados. De esta manera se puede diferenciar entre aquellas investigaciones que ponen el foco en las dos o más organizaciones objeto de F/A, las que consideran la organización y su entorno y las que asumen el enfoque de red. Estas últimas entienden que las redes de trabajo son valiosos canales de información que brindan tanto oportunidades como limitaciones para las organizaciones y tienen importantes implicaciones de comportamiento y desempeño para sus alianzas (Gulati, 1998).

Los criterios de análisis anteriormente expuestos resultan muy útiles para clasificar la vasta literatura existente sobre las F/As. Para ordenar con mayor detalle las investigaciones analizadas, se propone en la Tabla 1 una integración de ambos, empleando simultáneamente el criterio de la perspectiva empleada y los agentes objeto de estudio.

La aparición de conflictos es una consecuencia inevitable de los procesos de F/As, por ello han sido ampliamente estudiados desde la perspectiva del comportamiento humano. Seo y Hill (2005), después de la revisión de más de 100 libros y

TABLA I. Clasificación de las investigaciones sobre F/As en función de la perspectiva y los agentes objeto de estudio

		Perspectiva		
		Comportamiento humano	Estratégica corporativa	Económica-financiera
Agentes objeto de estudio	Organizaciones implicadas	Mirvis, 1985; Neira, 1992; Castro, 2003 y 2006; Dolz e Iborra, 2005; Seo y Hill, 2005; Iborra y Dolz, 2007; Saorín e Iborra, 2008; Benton y Austin, 2010; Bingöl, 2017	Owen, Pittman y Martell, 2011; Wheatley, 2012; Iglesias y Carerras, 2013; Ricke-Kiely, Parker y Barnet, 2013	
	Estudio de la entidad y su entorno		Hunt, 1988; Cortez, Foster y Milway, 2009; Nieto, García, Reyna y Robina, 2012; Chelariu y Aevoae, 2017	Manne, 1965; Colarte y Rodríguez, 2006
	Enfoque de red		Gulati, 1998	

Fuente: Elaboración propia a partir de las referencias citadas.

artículos científicos, enunciaron 6 teorías para explicar los problemas que surgen en la gestión de los procesos de F/As: (1) teoría de la ansiedad, según la cual una fusión es un cambio organizacional de gran escala y esto puede ser una fuente significativa de ansiedad para sus miembros; (2) teoría de la identidad social, que entiende que parte de la identidad individual deriva de ser miembro de un grupo, por lo que en el caso de una fusión varias identidades pueden verse afectadas: identidad organizacional, profesional y grupal, entre otras; (3) teoría de la aculturación, centrada en la idea de que el contacto estrecho entre las organizaciones fusionadas produce un proceso de cambio en ambos grupos; (4) teoría del conflicto de rol, que afirma que cuando los individuos se encuentran comprometidos en roles incompatibles se produce el conflicto de rol; la ambigüedad de rol se refiere a la incertidumbre sobre lo que se espera de un rol; (5) teoría de las características laborales, según la cual la percepción general de los trabajadores respecto a la calidad de su entorno laboral suele ser de empeoramiento después de una fusión; y (6) teoría de justicia organizacional, que afirma que la reacción de los trabajadores en una fusión

puede estar influenciada por la percepción de la justicia: distributiva, procedimental e interaccional. Estas teorías parten de una o varias situaciones que se producen a lo largo del proceso de F/A, recogen cómo afectan al comportamiento de los miembros de la organización y qué resultados genera. Además, se proponen algunas medidas para evitar o limitar su impacto.

La cultura, el ordenamiento jurídico y el nivel de desarrollo económico y social, propios de cada país, establecen particularidades que se deben tener en cuenta en las F/As. En este sentido, en España se han llevado a cabo investigaciones sobre F/As en diversos sectores y con distintos focos de interés: el impacto de los recursos humanos (Neira, 1992), el conflicto cultural (Castro, 2003), las fases del proceso de F/As (Castro, 2006; Dolz e Iborra, 2005), la explotación y la exploración del conocimiento (Iborra y Dolz, 2007), la situación de las F/As en España y en el mundo (Zordaya, 2007), el resultado económico de las F/As (Colarte y Rodríguez, 2006), el comportamiento negociador en las adquisiciones (Saorín e Iborra, 2008), los determinantes y motivaciones de los procesos de colaboración entre organizaciones no lucrativas (Nieto *et al.*, 2012) y la colaboración efectiva entre entidades no lucrativas (Iglesias y Carreras, 2013).

La naturaleza lucrativa o no lucrativa de las organizaciones también genera diferencias sustanciales en los procesos de F/As. Por ello se han realizado importantes estudios sobre las fusiones dentro del TS (Cortez *et al.*, 2009; Benton y Austin, 2010; Owen *et al.*, 2011; Nieto *et al.*, 2012; Wheatley, 2012; Iglesias y Carreras, 2013; Ricke-Kiely *et al.*, 2013; Chelariu y Aevoae, 2017) que han caracterizado la singularidad del proceso de fusión de dichas organizaciones, así como los aspectos claves a tener en cuenta.

En España, el Tercer Sector de Acción Social (en adelante, TSAS) está definido en el art. 2 de la *Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social* como “aquellas organizaciones de carácter privado, surgidas de la iniciativa ciudadana o social, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro, que impulsan el reconocimiento y ejercicio de los derechos civiles, así como de los derechos económicos, sociales o culturales de las personas y grupos que sufren condiciones de vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social”. Aunque no existe una estadística oficial que ofrezca datos sobre el TSAS español, según el *Directorio del Tercer Sector de Acción Social* (POAS, 2019) el número de entidades del TSAS asciende a 27.962. Además, en el informe *El Tercer Sector de Acción Social en España 2021. Respuesta y resiliencia durante la pandemia* (POAS, 2022) se estima que la actividad del TSAS en el 2020 suponía el 1,41 % del PIB, que trabajaban con contrato un total de 535.514 personas, es decir, casi el 3,3 % sobre el total de la población asalariada en España y contaba con la colaboración de más de un millón de personas voluntarias; cifras a las que hay que añadir que el volumen anual de atenciones directas fue 46,21 millones. En cuanto al tamaño, dominan claramente las entidades pequeñas y se estima que solo el 8,19 % de las entidades tienen ingresos superiores a un millón de euros (Gómez y Cobo, 2019).

Una parte importante del TSAS en España lo constituye el sector de la discapacidad, que se puede definir como el conjunto de organizaciones que tienen como

grupo prioritario de personas beneficiarias de su acción a las personas con discapacidad y sus familias. Se define la discapacidad, según el art. 2 del *RDL 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social*, como “una situación que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias previsiblemente permanentes y cualquier tipo de barreras que limiten o impidan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás”. El CERMI, Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad, aglutina el 90 % de las entidades del sector de la discapacidad, que supone 8.000 entidades (Pérez, 2017).

El SDIDE está incluido en el sector de la discapacidad y, por analogía, podría definirse como el conjunto de organizaciones que tienen como grupo prioritario de personas beneficiarias de su acción a las personas con discapacidades intelectuales y del desarrollo y a sus familias. Las discapacidades intelectuales y del desarrollo, que se refieren tanto a menores como adultos, son un campo claramente delimitado de estudio, de desarrollo de políticas públicas, de provisión de apoyos o servicios y de investigación (Verdugo, 2020). Este subsector surge en los años 60 por el impulso de las familias afectadas, con el objetivo de dar respuesta a las necesidades no cubiertas de atención profesional que tenían sus hijos. Como consecuencia de ello, ha ido asumiendo responsabilidad directa en la planificación y la gestión de programas y servicios de apoyo (Bernal, 2016). El SDIDE no dispone, sin embargo, de un censo actualizado de las entidades que lo componen ni existen informes o estudios sobre sus características, actividades, etc., por lo que este trabajo viene a cubrir una laguna importante, en tanto que aporta luz sobre los procesos de fusión en los que están actualmente inmersas muchas de sus organizaciones, y contribuye a desentrañar los elementos críticos de dichos procesos de cambio organizacional, cuestión ésta de extraordinario valor de cara a la toma de decisiones y a poder también potenciar el éxito de futuras fusiones.

Dentro del TSAS en España son una excepción las organizaciones que emprenden el camino de la integración institucional (Iglesias y Carreras, 2013). Este hecho se puede explicar a partir del estudio de Cortez *et al.* (2009) sobre las fusiones en el TS en los estados de Massachusetts, Florida, Arizona y Carolina del Norte, en Estados Unidos, entre 1996 y 2006, que concluyó que las características de un sector que impulsa a las organizaciones a fusionarse son tres: un número considerable de pequeñas organizaciones, alto grado de presión competitiva y barreras orgánicas al crecimiento. Durante este periodo y en los estados anteriormente mencionados, el porcentaje de fusiones del sector lucrativo fue del 1,7 % y el del sector no lucrativo 1,5 %. No todos los subsectores dentro del sector no lucrativo se comportaron igual en dichos estados, existiendo algunos especialmente favorables a las fusiones, como el de niños y jóvenes, que llegó al 7,1 %. En España ha existido una alta disponibilidad histórica de fondos públicos dedicados al TSAS y no se ha necesitado alcanzar un tamaño concreto, a nivel de ingresos, para obtener financiación (Fundación PwC, 2013). Estos motivos no han contribuido a estimular las fusiones entre organizaciones, ya que no se ha producido presión competitiva entre ellas.

En el informe *Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante*, elaborado por la Fundación PwC (2018) con la participación de un amplio panel de expertos de diferentes entidades, se afirma que la falta de eficiencia y efectividad del TS, tanto a nivel estratégico, por la duplicación de misiones entre entidades, como a nivel operativo, por la atomización de la mayoría de las mismas, hace necesaria una interconexión o colaboración entre las entidades. A este diagnóstico se une la crisis generada por el coronavirus SARS-CoV-2, que ha producido a nivel mundial un proceso de reestructuración dentro de la mayor parte de los sectores de la economía y la modificación de las partidas presupuestarias de las Administraciones Públicas, que tienen que atender esta prolongada emergencia sanitaria, económica y social. Por estos motivos, al que hay que añadir la situación socioeconómica derivada de la reciente invasión rusa a Ucrania, se considera altamente probable que se sigan incrementando las fusiones a nivel general y en el TSAS en particular.

3. Metodología

La investigación que aquí se presenta es de carácter mixto, combina técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación social con el fin de proporcionar de manera simultánea y complementaria información para conocer el número de fusiones ocurridas en el periodo analizado en el SDIDE y sus principales rasgos y, por otro lado, para conocer los aprendizajes y los elementos críticos de dichos procesos de fusión a partir de las vivencias y experiencias de uno de sus principales protagonistas, los responsables de las entidades fusionadas.

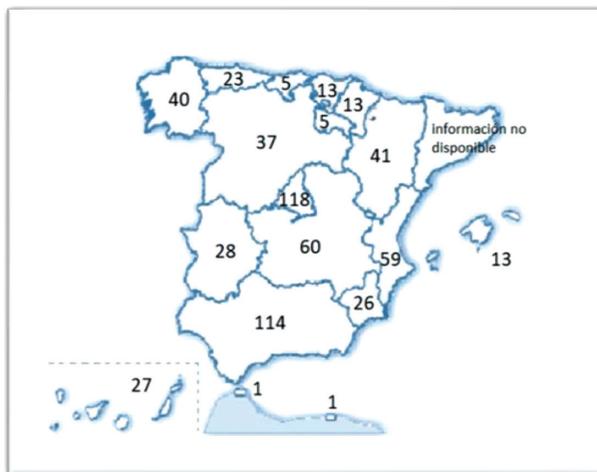
Para determinar el número de entidades fusionadas se distribuyó un formulario entre las federaciones de Plena inclusión, entidad que nace en 1964 con el nombre de FEAPS, compuesta en ese momento por 19 entidades miembro, y con el claro objetivo de la unidad y de ser representante de las personas con discapacidad intelectual ante los poderes públicos (Lacasta, 2015). En la actualidad Plena inclusión cuenta con una amplia implantación territorial, ya que sus 935 entidades miembro están agrupadas en 17 federaciones, una por cada comunidad autónoma, y en las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla.

El universo del estudio han sido las 1.219 entidades que se encuadran en el SDIDE. La muestra, de 627 entidades de Plena inclusión, incorpora entidades de todas las comunidades autónomas, a excepción de Cataluña, así como las de las ciudades autónomas (Figura 1). La muestra está, por tanto, constituida por el 51 % de las entidades del universo del estudio.

En el formulario estructurado se ha preguntado por el número de entidades miembro de cada federación a principio de año, altas, bajas y entidades que se fusionan, para cada uno de los años del periodo de referencia y el nombre de las entidades fusionadas.

El trabajo de campo ha implicado también complementar la información del cuestionario con contactos telefónicos para resolver dudas y motivar a la participación. El trabajo, realizado entre los meses de enero a mayo de 2021, ha sido arduo,

FIGURA I. Distribución territorial de la muestra de la investigación en el año 2020



Fuente: Elaboración propia.

ya que cada federación ha tenido que consultar las actas de las asambleas del periodo de referencia y extraer la información. En algunas ocasiones se han tenido que consultar fuentes documentales complementarias. Se agradece a las federaciones de Plena inclusión su inestimable colaboración.

El análisis de los datos obtenidos a través del formulario se ha completado con la realización de un estudio cualitativo basado en la revisión de la literatura especializada y de 7 entrevistas en profundidad semiestructuradas, en las que han participado 8 personas que ostentaban cargos directivos en las entidades que han protagonizado los únicos 5 procesos de fusión que se han dado en Plena inclusión, a excepción de Cataluña, en el periodo estudiado. Gracias a ello se cuenta con la visión de al menos una persona responsable de todos los procesos de fusión ocurridos. En estos 5 procesos de fusión han participado 20 entidades diferentes.

El plan de análisis de la información proporcionada por los informantes clave ha supuesto la transcripción y la categorización de los datos a partir de cinco categorías principales: (1) las razones y motivos del proceso de fusión; (2) la formalización del proceso; (3) los rasgos del proceso de fusión; (4) la experiencia personal y aprendizajes realizados (por las personas responsables); y (5) los resultados de la fusión. El análisis de contenido efectuado, como es habitual en este tipo de técnicas de investigación social, se apoya en una selección de testimonios de los informantes clave que obedece a diferentes criterios: (a) que fueran representativos de lo ocurrido en la mayoría de los casos de fusión; (b) que recogieran la singularidad de las fusiones propias del SDIDE; y (c) que respetaran aquello que los informantes clave identificaban como más significativo.

4. Resultados

4.1. *Relativos al número de fusiones en el SDIDE*

Según los datos del CERMI, y de las principales plataformas de representación del SDIDE, se estima que a 9 de mayo de 2021 el subsector estaba compuesto por 1.219 entidades. En la Tabla 2 se detalla el número de entidades que pertenecen a las principales plataformas.

Como se puede ver, Plena inclusión integra a 935 de las 1.219 entidades que forman el SDIDE, es decir, al 77 % de las entidades. Aunque la mayoría de las entidades del SDIDE, concretamente 1.161, participan en una sola plataforma de representación, existen 58 que participan en dos, siendo, en todos los casos, una de ellas Plena inclusión.

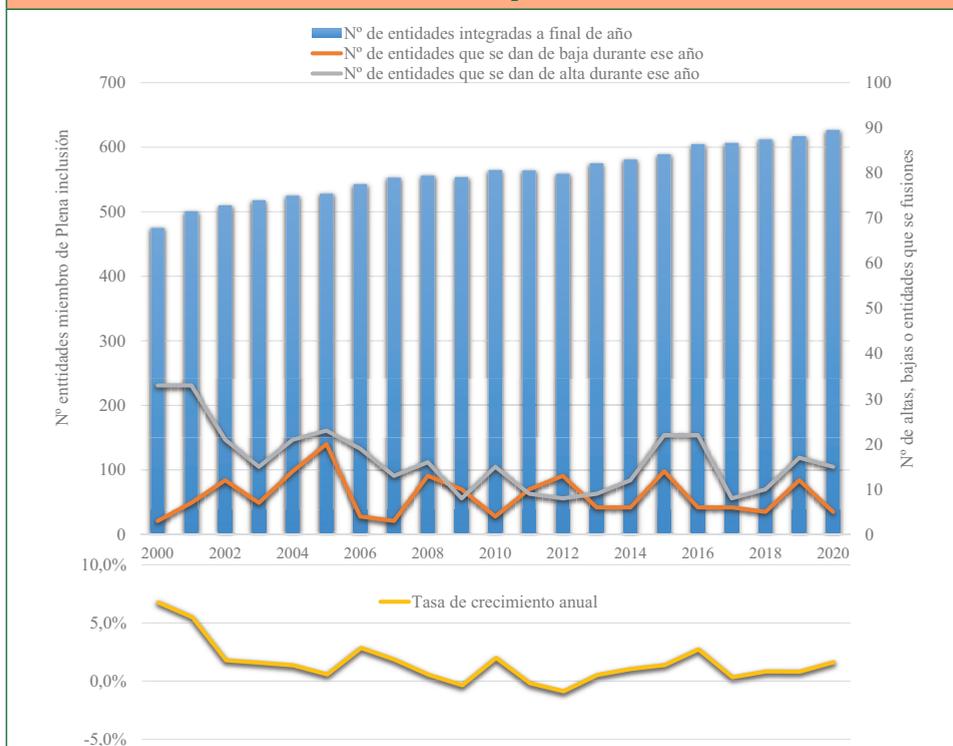
La investigación cuenta únicamente con datos de Plena inclusión (sin Cataluña), pero considerando el número de entidades que aglutina y la transversalidad de discapacidades que representa, se consideran representativos de todo el SDIDE.

Los resultados obtenidos revelan un notable incremento de las entidades de Plena inclusión, alcanzado una tasa de crecimiento del 41 % entre el inicio del año 2000 y el final de 2020 (Figura 2).

TABLA 2. Entidades que pertenecen a una o dos plataformas de representación del SDIDE a 9.5.2021						
Entidades miembros de ... y ...	Plena inclusión	Confederación Autismo España	DOWN ESPAÑA	ASPACE	Confederación Asperger España	Total
Plena inclusión	877	27	12	17	2	935
Confederación Autismo España	27	114	-	-	-	141
DOWN ESPAÑA	12	-	78	-	-	90
ASPACE	17	-	-	68	-	85
Confederación Asperger España	2	-	-	-	24	26

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA 2. Evolución del número de entidades miembro, altas, bajas en Plena inclusión entre los años 2000-2020. Tasa de crecimiento anual (%). Procesos de fusión ocurridos por CC. AA.



Año	Comunidad autónoma	Entidades participantes	% entidades fusionadas respecto al total
2005	Aragón	7 (todas de Teruel)	1,33 %
2009	Castilla y León	5	0,90 %
2010	Madrid	4	0,36 %
2018	Madrid	2	0,33 %
2020	Madrid	2	0,32 %

Fuente: Elaboración propia.

Notas: La Figura 2 no incluye a las entidades pertenecientes a Plena inclusión Cataluña; (1) El número de entidades que iniciaron el proceso de fusión fueron 2, posteriormente se han unido otras 2.

El mayor crecimiento anual se ha experimentado en el año 2000, que fue del 6,7 %, existiendo tasas de crecimiento anuales negativas durante los años 2009, 2011 y 2012, siendo estas cercanas al 0 %. La tasa de crecimiento medio interanual, en este periodo, ha sido del 1,5 %.

La tasa de crecimiento interanual negativo que se ha producido en el año 2009 se explica, como se verá posteriormente, por una fusión en la que participaron 5 entidades, las cuales causaron baja en Plena inclusión. En el caso de los años 2011 y 2012, se debe al abrupto descenso de ingresos en el TS, que entre el 2010 y 2012 fue del 13,4 % (Fundación PwC, 2018) y causó un reajuste en el sector.

Existe una baja correlación entre las variables “N.º de entidades que se dan de alta durante el año” y “N.º de entidades que se dan de baja durante el año”, como demuestra el 0,07 de coeficiente de correlación entre ambas. Llama la atención cómo, en algunos años, se producen valores altos en ambas variables, que generan renovación dentro de la organización, concretamente los años 2005, 2008, 2015 y 2019. Hay que destacar que en los años 2000 y 2001 se han producido el máximo número de altas, 33 en cada uno de ellos, y en los años 2009, 2012 y 2018 el mínimo, 8. Por su parte, el máximo número de bajas se ha producido en el 2005, 20, y el mínimo en el 2000 y 2007, 3.

Como se observa en el cuadro que aparece en la Figura 2, resulta notorio el bajo número de entidades que se han fusionado y los pocos procesos de fusión que se han producido. En este periodo se han realizado 5 procesos de fusión en los cuales han participado 20 entidades.

Aunque 2 de los 5 procesos de fusión se han realizado en años contiguos, en ningún caso podemos hablar de un patrón cíclico, tal y como se ha observado en las empresas desde finales del siglo XIX (Brealey *et al.*, 2010).

4.2 *Relativos a las características de las fusiones*

El análisis cualitativo realizado ha mostrado que el tiempo que se emplea para culminar el proceso de integración o combinación operacional entre entidades del SDIDE, que Pablo (1994) ha definido como la realización de los cambios en las actividades funcionales, en las estructuras, en los sistemas organizativos y en la cultura que permiten consolidar a las organizaciones como un todo, oscila entre 42 y 105 meses, mientras que en el caso de las empresas la media es inferior a 11 meses (Dolz e Iborra, 2005). Además, otra característica es la participación significativa de los miembros de las organizaciones, que a su vez es una de las causas de la dilación:

He trabajado en multinacionales en supermercados, hipermercados, y he hecho muchas fusiones en esas empresas antes de estar en este sector. Y allí las fusiones no tenían nada que ver. Allí las fusiones se hacían a una velocidad que ni te imaginas. En seis meses estaba planteado, hecho y ejecutado. Y se producía una reestructuración organizativa y a quien no le gustase cómo quedaba, pues se le daba la cuenta y se

iba para casa [...] A una velocidad que nada tiene que ver aquí. Aquí los tiempos son otros, multiplica todo por cuatro, por cinco. Hay que convencer, hay que explicar a todo el mundo, y es muy distinto. Este sector es muy distinto. A todo el mundo le gusta opinar...(Entrev. 7)

Cuando se ha preguntado a las personas entrevistadas por los despidos que se han producido a causa de la fusión, la respuesta fue unánime en el caso de los trabajadores de atención directa o niveles operativos: “No, prácticamente no. Piensa que son servicios como muy consolidados, lo que son los servicios educativo-asis-tenciales son muy consolidados, el número de usuarios es el que está, los centros ya existían... Con lo cual los servicios prácticamente iban a seguir existiendo en el mismo nivel” (Entrev. 7). Pero en el caso de los trabajadores con responsabilidad media o alta en la organización, en la mayoría de los casos se produjeron algunas salidas, pocas, pero significativas: “Pero sí que impactó a corto, medio y no tan medio. Estoy pensando en tres personas, seguramente hubo alguna más” (Entrev. 3); “Es decir, sí hubo salidas, así importantes... Bueno, la primera la del presidente” (Entrev. 4).

En todos los casos analizados el proceso de fusión ha sido liderado por los gerentes de las entidades o directores generales y apoyados por los órganos de gobierno: “Digamos que el peso lo llevamos los dos gerentes, pero los integrantes de los dos patronatos que están en el equipo motor, ese, siguen estando allí liderando todo el proceso y estando, lo que pasa que con una presencia temporal mucho menor que nosotros, lógicamente” (Entrev. 1).

Hay consenso a la hora de señalar como una de las causas de las escasas fusiones que se han producido en el SDIDE las resistencias por parte de los líderes de las organizaciones: “Yo creo que los gerentes somos un freno, tenemos como nuestro asiento muy... muy reservado para nosotros. Creo que tendría que haber un tope de años en la gerencia. No para que te marches, puedes quedarte en la entidad haciendo otras cosas” (Entrev. 6).

La percepción que tienen los líderes de las organizaciones entrevistados sobre cómo vivieron los trabajadores la fusión puede resumirse en una pérdida de identidad, que se empezó a experimentar con los cambios en los órganos de gestión y gobierno: “Hubo un sentimiento generalizado de pérdida, en el sentido de que nosotros [...] estábamos en la misma ubicación. A mí la gente me veía todos los días, a todas horas... Desde el maestro de taller que comía al lado mío todos los días y que, de repente, dejó de verme, desaparecer y decir, oye macho, ¿y esto qué pasa, que ya no trabajas aquí?” (Entrev. 2), pero siempre desde una firme confianza: “Sentí que todo el mundo manifestó un elemento de confianza muy importante, tanto en X, en mí, en el proceso. O sea, la gente no venía a decirte: oye, esto es una locura, no os mováis por este camino” (Entrev. 2).

Además, las personas entrevistadas han coincidido en manifestar la ausencia de conflicto de rol en los trabajadores de nivel operativo y el nivel moderado de este en los mandos intermedios y directores: “En el equipo directivo entre 1 y 10, yo diría que cinco, como media. Y en el resto de equipos de atención, o de otro tipo

de desarrollos técnicos, o de, o de soporte no, prácticamente no. Eso afectó más al equipo directivo y a las nuevas funciones” (Entrev. 3).

En cuanto al choque cultural, a pesar de que todas las organizaciones participantes en cada proceso de fusión han sido de la misma comunidad autónoma y de la misma federación de Plena inclusión y compartían valores y objetivos estratégicos, las personas entrevistadas señalan que ha existido en todos los casos un cierto conflicto cultural: “Choque cultural como un transatlántico que se choca contra el puerto, no. Pero que te arrimas a la orilla y no está el neumático ese que te impide que se te haga una grieta, pues sí” (Entrev. 4).

En este sentido, el conflicto principal que se ha percibido en todas las entidades es el derivado del cambio en la manera de hacer las cosas:

Yo creo que también han sido a la hora de unificar todos los servicios que, como te digo, se ha hecho muy poco a poco. Pero es verdad que cuando se lleva una dinámica se tiende a mantener esa dinámica, cualquier cambio [...] siempre cuesta... Siempre nos parece que nosotros hacemos lo mejor. Que es verdad, que ya lo estaban haciendo bien, pero bueno, por un lado había que homogeneizar y había que ceder una parte, aunque tú lo estuvieras haciendo bien, pues había que hacerlo de otra manera, igual de bien por lo menos o en algunos casos mejor. Y eso sí que ha llevado a veces a pequeños roces o ha costado a veces. Según el carácter de cada director ha costado más o ha costado menos. Yo creo que ahí es donde han surgido, sobre todo, los conflictos. (Entrev. 5)

Lógicamente, en algunas de las organizaciones analizadas se han constatado conflictos persistentes debidos al diferente grado de aceptación de los nuevos estilos de dirección: “Yo creo que hasta que no haya una generación nueva tanto de presidentes como de directores, pues siempre hay temas que están ahí, que inevitablemente un director tenía una forma de trabajar; de alguna forma se le ha seguido respetando” (Entrev. 5).

Los conflictos que se han producido en las entidades estudiadas fruto del proceso de fusión están contemplados en las teorías explicativas enunciadas por Seo y Hill (2005), aunque no se han desarrollado todos los conflictos que las teorías contienen.

4.3. *Identificación de los elementos críticos/recomendaciones de cara al éxito del proceso*

Los líderes de los procesos de fusión estudiados han identificado los siguientes puntos críticos:

- 1) Las entidades que inician el proceso deben tener una visión común, compartir un mismo proyecto: “Yo creo que el proceso, o sea, para que nazca un proceso de fusión, la clave es la génesis, la semilla. Y la semilla tiene que ser la visión. Si no compartes una visión, es imposible que lo hagas” (Entrev. 2).

- 2) Los miembros de cada organización deben participar en el proceso de fusión y las entidades deben tener un plan de comunicación que permita la transparencia del proceso: "... por mucho que cueste es bueno la participación de todo el mundo en el proceso. Dar voz para que puedan opinar, decir y ser transparentes, es principal" (Entrev. 1).
- 3) Los líderes de las organizaciones que se vayan a fusionar deben contar con una mirada de largo plazo que relativice los miedos y problemas que se producen en las fases iniciales, en aras de los beneficios futuros: "Mirar un poco los beneficios a medio-largo plazo a la entidad como tal y salir un poco de mi pequeño castillo, mi pequeña fortificación y luego, sobre todo, poner encima la persona con discapacidad intelectual" (Entrev. 5).
- 4) El proceso debe ser acompañado por personas expertas que permitan a las organizaciones gestionar la fusión con los menores costes posibles: "... que realmente estuviesen acompañados por una persona que realmente sabe del proceso" (Entrev. 6).

5. Conclusiones

La investigación realizada ha permitido conocer que entre 2000 y 2021 se han producido 5 procesos de fusión en el SDIDE en los que han participado 20 entidades. El bajo porcentaje de fusiones en el SDIDE, comparado con la cifra de fusiones que otros estudios establecen en los sectores no lucrativos de otros países, se puede explicar, al menos parcialmente, por la existencia histórica de fondos públicos dedicados al TSAS español, cuya disponibilidad no está condicionada por el tamaño concreto de las organizaciones.

La información proporcionada por los informantes clave consultados ha permitido caracterizar la singularidad de dichos procesos de la siguiente manera:

- *Razones y motivos del proceso de fusión.* Las razones principales que han impulsado a las entidades a fusionarse son la supervivencia, en sus diferentes formas, y construir una organización más grande, influyente y eficiente. Las fusiones que se han realizado, que son todas ellas horizontales, se producen entre entidades ubicadas en la misma comunidad autónoma, incluso 4 de las 5 en la misma provincia. Las 20 entidades que participan en los procesos de fusión son miembros de Plena inclusión, de la misma federación autonómica, por lo que no se realiza ninguna fusión entre entidades que pertenezcan a diferentes plataformas. Por tanto, la similitud de los servicios prestados; la proximidad geográfica, con lo que implica de conocimiento previo, y el pertenecer y compartir la cultura de Plena inclusión son las razones que llevan a seleccionar la entidad o entidades con las que realizar la fusión. Por ende, se confirma la tesis de Gulati, que afirma que las redes de relaciones de trabajo en las que participan las organizaciones no solo influyen en la creación de

- nuevos vínculos entre ellas, sino que también afectan a su diseño, camino evolutivo y éxito final de la alianza.
- *Formalización del proceso.* Los procesos se han formalizado de manera diferente: en dos de ellos una de las fundaciones ha absorbido al resto de entidades (fusión por absorción), en otros dos se ha creado una fundación y en el otro caso se ha creado una asociación. En general, en la nueva entidad resultante las promotoras han mantenido el mismo número de miembros en el órgano de gobierno, recayendo la presidencia en la entidad promotora de mayor tamaño.
 - *Rasgos del proceso de fusión.* En general han resultado ser procesos largos y de carácter participativo. Durante el proceso no se produce absentismo ni una bajada en el rendimiento por parte de los trabajadores; tampoco se producen despidos laborales a nivel operativo, aunque sí algunas salidas en los niveles de responsabilidad. Son los gerentes los que lideran el proceso de fusión, aunque los presidentes y los miembros del órgano de gobierno también están implicados activamente. Durante el proceso se mantienen estables los niveles de confianza de los miembros de las organizaciones en sus líderes. En todos los casos se contó con algún apoyo profesional externo, aunque no necesariamente especializado en acompañamiento de equipos.
 - *Experiencia personal y aprendizajes realizados* (por las personas responsables). Las personas entrevistadas consideran que, en ocasiones, los líderes de las entidades son un freno para que se lleven a cabo más fusiones. Se puede afirmar, a juzgar por la valoración de todas las personas responsables, que las fusiones han resultado exitosas en múltiples aspectos, ya que las entidades fusionadas cumplen en mayor medida sus objetivos, se mantienen o han crecido las personas atendidas, los servicios ofrecidos y han aumentado las personas contratadas. Esta conclusión contrasta con los resultados de la investigación realizada por Cartwright y Schoenberg (2006), que revela que solo el 56 % de las personas que ostentaban cargos directivos en las empresas que realizaron F/As valoraron como exitosos los procesos que habían desarrollado.
 - *Resultados de la fusión.* Es importante mencionar que solo en uno de los casos se integran entidades después del proceso de fusión. No existe una pauta única en relación con los cambios producidos en las estructuras organizativas, existiendo casos en los que la fusión ha llevado aparejado un nuevo planteamiento organizativo y en otros no. En cuando a los conflictos que se generan como consecuencia del proceso de fusión, existe una pauta general en los casos estudiados: i) la fusión produce sensación de pérdida y un moderado nivel de incertidumbre en los miembros de las entidades, tal y como describe la teoría de ansiedad y de identidad social enunciadas por Seo y Hill (2005); ii) el conflicto más frecuente e intenso es el generado por los cambios en la manera de hacer las tareas y se percibe un leve conflicto cultural, cuestiones ambas recogidas en la teoría de aculturación de Seo y Hill; y iii) se produce conflicto de rol moderado en los mandos intermedios y directores, tal y como

se afirma en la teoría de conflicto de rol desarrollada por los autores anteriormente mencionados, y existen ciertas dificultades para gestionar los escasos conflictos persistentes.

Las evidencias recabadas informan de que las aportaciones de Seo y Hill (2005) explican parcialmente el comportamiento de los miembros de las entidades fusionadas estudiadas a través de las teorías de ansiedad, identidad social, aculturación y conflicto de rol, si bien la confianza sostenida de los protagonistas en el proceso de fusión, el no realizar despidos de trabajadores (al menos de forma colectiva) y la duración del proceso son aspectos que permiten atenuar los efectos críticos de las fusiones en las entidades analizadas. Asimismo, dos de las teorías enunciadas por estos autores no se han ratificado en las conductas de los miembros de las entidades: la teoría de las características laborales y la de justicia organizacional.

Por último, se puede afirmar que existe una importante coincidencia en cuanto a los elementos que las personas entrevistadas, protagonistas relevantes de los procesos estudiados, han considerado críticos para garantizar el éxito de la fusión: visión y proyecto compartido, comunicación que fomente la transparencia y dar participación a todos, mirada a largo plazo y contar con un apoyo experto. Estos elementos, entre otros, también están reflejados en el estudio de Owen *et al.* (2011) como claves de éxito en las fusiones entre entidades no lucrativas.

La investigación realizada se ha apoyado fundamentalmente en la información obtenida de las federaciones de Plena inclusión y en las entrevistas a las personas líderes de los procesos de fusión. A pesar de que dichos informantes tienen una visión amplia del proceso, sería deseable ampliar los trabajos con estudios de fusiones de organizaciones que se encuentren en las diferentes fases del proceso y poder recabar la visión de todos los agentes implicados.

Teniendo en cuenta los procesos de fusión que se han producido en el SDI-DE, parece que existen garantías para emprender una fusión entre entidades de la misma plataforma del subsector siempre que se cumplan los elementos clave. No obstante, parece razonable afirmar que, si los miembros de las entidades adquieren mayores competencias en gestión de conflictos, se reducirán los tiempos necesarios para culminar el proceso, las tensiones y la ansiedad sufrida en las fusiones. Este también podría ser un desarrollo posterior y complementario a esta investigación.

6. Referencias bibliográficas

- BERNAL, G. (2016). La discapacidad organizada: antecedentes y trayectorias del movimiento de personas con discapacidad. *Historia Actual Online*, 39(1), 39-52.
- BENTON, A. D. Y AUSTIN, M. J. (2010). Managing nonprofit mergers: the challenges facing human service organizations. *Administration in Social Work*, 34(5), 458-479.
- BİNGÖL, H. B. (2017). Conflict management strategies in mergers and acquisitions: a comparative case study of industry-specific human diligence. İletişim, *Galatasaray University Journal of Communication*, 26, 203-245. <https://doi.org/10.16878/gsuilet.324858>

- BREALEY, R., MYERS, S. y ALLEN, F. (2010). *Principios de finanzas corporativas*. McGraw-Hill Interamericana.
- CARTWRIGHT, S. y SCHOENBERG, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17(S1), S1-S5.
- CASTRO, C. (2003). Dirección del conflicto cultural en fusiones y adquisiciones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 129-150.
- CASTRO, C. (2006). Fases del proceso de fusión/adquisición y estructuras para la integración. *Dirección y Organización*, 32, 27-36.
- CHELARIU, G. y AEOVAE, G. M. (2017). A qualitative research of mergers in non-profit sector. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, XVII(1), 439-444.
- Colarte, T. E. y Rodríguez, J. M. (2006). Resultados económicos y financieros de las fusiones en España: un análisis empírico con información contable. *Spanish Journal of Finance and Accounting/Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 35(129), 275-303.
- CORTEZ, A., FOSTER, W. y MILWAY, K. S. (2009). *Nonprofit M&A: More than a tool for tough times*. The Bridegspan Group.
- DOLZ, C. E IBORRA, M. (2005). La integración en las fusiones y adquisiciones. Una perspectiva basada en los recursos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 24, 5-27.
- FUNDACIÓN PWC. (2013). *Estudio sobre el presente y futuro del Tercer Sector Social en un entorno de crisis*. PWC.
- FUNDACIÓN PWC. (2018). *Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante*. Recuperado de: <https://acortar.link/cMpijwX>
- GAUGHAN, P. A. (2010). *Mergers, acquisitions, and corporate restructurings*. John Wiley & Sons.
- GÓMEZ, M. y COBO, A. (2019). Informe de elaboración del Directorio del Tercer Sector de Acción Social. *Plataforma de ONG de Acción Social*. Recuperado de <https://acortar.link/DLuYO3>
- GULATI, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- HUNT, J. (1988). Managing the successful acquisition: a people question. *London Business School Journal*, 2-15.
- IBORRA, M. y DOLZ, C. (2007). El papel del conflicto en la exploración y explotación de conocimiento en las adquisiciones. *M@n@gement*, 10(1), 1-21.
- IGLESIAS, M. y CARRERAS, I. (2013). *La colaboración efectiva en las ONG. Alianzas estratégicas y redes*. ESADE/PwC.
- Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances. (2021) *Number & Value of M&A Worldwide*. Recuperado de <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>
- LACASTA, J. J. (2015). FEAPS, 50 años de unión por las personas con discapacidad intelectual y por sus familias. *Siglo Cero*, 46(1), 41-65. <https://doi.org/10.14201/scero20154614165>
- Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social. *Boletín Oficial del Estado*, 243, de 10 de octubre de 2015. Recuperado de: <https://www.boe.es/eli/es/l/2015/10/09/43/con>
- MANNE, H. G. (1965). Mergers and the market for corporate control. *Journal of Political Economy*, 73(2), 110-120.
- MAÑAS, J. L. P. (2005). Tercer Sector, sector público y fundaciones. *Revista Española del Tercer Sector*, 1, 15-36.
- MIRVIS, P. H. (1985). Negotiations after the sale: the roots and ramifications of conflict in an acquisition. *Journal of Organizational Behavior*, 6(1), 65-84.
- NEIRA, E. (1992). Un modelo para evaluar el impacto sobre los recursos humanos de las fusiones/adquisiciones. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 1(1), 91-98.

- NIETO, E., GARCÍA, J., REYNA, R. y ROBINA, R. (2012). Determinantes y motivaciones de los procesos de colaboración entre las principales ONG españolas. *Revista Española del Tercer Sector*, 20, 79-104.
- OWEN, G., PITTMAN, B. y MARTELL, L. (2011). What do we know about nonprofit mergers. Joint Research Project of MAP for Nonprofits and Wilder Research. *Wilder Research*.
- PABLO, A. (1994). Determinants of acquisitions integration level: a decision making perspective. *Academy of Management Journal*, 37(4), 803-836.
- PÉREZ, L. C. (2017). El movimiento organizado de la discapacidad como parte del tercer sector de acción social en España. *Panorama Social*, 26, 121-133.
- PÉREZ-ÍÑIGO, J. M. (2019). *Fusiones, adquisiciones y valoración de empresas*. Ecobook.
- Plataforma de ONG de Acción Social (POAS). (2019). *Informe de elaboración del Directorio del Tercer Sector de Acción Social*. Recuperado de: <https://acortar.link/sfD7id>
- Plataforma de ONG de Acción Social (POAS). (2022). *El Tercer Sector de Acción Social en España 2021: respuesta y resiliencia durante la pandemia. Informe completo*. Recuperado de: <https://acortar.link/jREJ0y>
- Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. *Boletín Oficial del Estado*, 289, de 3 de diciembre de 2013. Recuperado de: <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2013/11/29/1/con>
- RICKE-KIELY, T. A., PARKER, J. y BARNET, T. (2013). Nonprofit mergers: an implementation plan. *Administration in Social Work*, 37(2), 158-170.
- SAORÍN, C. E IBORRA, M. (2008). El comportamiento negociador en las adquisiciones no hostiles: ¿ser competitivo o integrativo? *Universia Business Review*, 18, 104-121.
- SCHEIN, E. H. (2007). Cultura organizacional. En W. L. FRENCH, C. H. BELL y R. A. ZAWACKI (Eds.), *Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva del cambio* (pp. 107-119). McGraw-Hill Interamericana.
- SEO, M. G. y HILL, N. S. (2005). Understanding the human side of merger and acquisition: an integrative framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 422-443.
- VERDUGO, M. Á. (2020). *Terminología y clasificación sobre discapacidades intelectuales y del desarrollo*. Instituto Universitario de Integración en la Comunidad (INICO), Universidad de Salamanca. Recuperado de <https://inico.usal.es/otras-publicaciones/>
- WHEATLEY, M. J. (2012). *Success Factors in Nonprofit Mergers. Joint Research Project of MAP for Nonprofits and Wilder Research*. Recuperado de: <https://acortar.link/6jUzki>
- ZOZAYA, N. (2007). *Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial*. Dirección General de Política de la Pyme. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Recuperado de: <https://acortar.link/Q2H9Yi>