

Carlos  
Rubio  
Nieto



**COMILLAS**  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI	ICADE	CIHS
------	-------	------

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# Influencia de la estructura de gobierno de las fundaciones bancarias sobre la obra social que desarrollan

Autor: Carlos Rubio Nieto

Director: Dr. D. José Luis Fernández Fernández

INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE LAS FUNDACIONES BANCARIAS SOBRE LA OBRA SOCIAL QUE DESARROLLAN



MADRID | Diciembre de 2025



## **AGRADECIMIENTOS**

He tenido la posibilidad de realizar el presente trabajo de investigación, y de formar parte de las distintas actividades del programa de doctorado CETIS en la Universidad Pontificia Comillas, gracias, principalmente, a mi supervisor y director de tesis, el Doctor José Luis Fernández Fernández. Ya había tenido la oportunidad de escribir un artículo con él y con otra compañera de Master años atrás. En esta ocasión, aceptó dirigirme en el programa si era admitido, y esto supuso el primero de los pasos que he podido dar en este proceso de aprendizaje. Sé que soy afortunado por haber podido contar con su experiencia y sabiduría.

Soy consciente de que mi tesis es solo un granito de arena en un campo tan importante como es la gobernanza de organizaciones que tienen por principio la solidaridad. Seguramente, un granito que habrá que pulir más y orientarlo mejor para que pueda brillar en la inmensidad de la playa. Pero el Doctor José Luis Fernández Fernández me dio las indicaciones oportunas para hacerlo lo mejor posible de acuerdo con mi capacidad y mi disponibilidad de tiempo. Me presentó al Doctor José Manuel Rodríguez Carrasco, quien había comenzado a realizar trabajos de investigación sobre la transformación de las cajas de ahorros, y a quien también quiero agradecer enormemente sus cruciales aportaciones en el inicio de mi investigación. Me dio las referencias clave, me acogió en el taller de doctorandos de Los Molinos, me señaló el congreso adecuado para dar a conocer el proyecto, me presentó a quien me abriría puertas para poder realizar entrevistas, y un largo etcétera. En ese largo etcétera están los continuos ánimos que he recibido de él, en todo momento. Cuando avanzaba y cuando no. Nunca dejó que yo pensara que no podía ser investigador.

Agradezco a la Doctora Carmen Valor Martínez, a la Doctora Amparo Merino de Diego, al Doctor Antonio Rúa Vieites, al Doctor Juan Felipe Jung Lusiardo y al resto de componentes de la comisión de doctorado CETIS durante estos años, la infinita paciencia que han tenido conmigo. Su comprensión hacia mis obligaciones profesionales ha sido indispensable para que pudiera continuar en el programa. Asimismo, quiero dar las gracias a los profesores que impartieron actividades formativas, y a los profesores y doctorandos que asistieron a mis seminarios y me proporcionaron tan valiosas aportaciones para mejorar mi investigación. Agradezco a la

Academia en general las oportunidades que he recibido para ampliar conocimiento y para explicar modestamente el que yo estoy adquiriendo, como pude hacerlo en el ISBEE World Congress. Estoy muy agradecido igualmente a las evaluadoras de esta tesis, por dedicar tiempo y energías a leer mi trabajo y aportar mejoras.

Quiero hacer mención también al soporte recibido por parte de CECA para poder comenzar el estudio empírico, así como a las fundaciones integrantes, que me facilitaron las entrevistas necesarias para la recolección de datos.

En el ámbito personal, me siento agradecido a mi esposa, Cris, y a mis hijos, que han sabido entender que este proceso suponía sacrificios familiares; y a mis padres, que me inculcaron los valores necesarios para acometer retos como este. También estoy agradecido a mis compañeros de trabajo, que han valorado este esfuerzo y me han animado siempre a continuar.

## RESUMEN

Los reguladores en España transformaron las cajas de ahorro, dividiendo cada una de ellas en un banco y una fundación. El banco continúa con la actividad financiera, y la fundación se centra en la obra social. El objetivo de esta investigación es explorar cómo las estructuras de gobierno y su dinámica en las fundaciones bancarias se relacionan con su labor social. Con este fin, el estudio utiliza el marco teórico relevante en el ámbito del gobierno corporativo, poniendo énfasis en las teorías de la agencia, *stewardship*, lógicas institucionales y los grupos de interés (*stakeholders*).

Para alcanzar este objetivo, se realizan entrevistas semiestructuradas a miembros de los órganos de gobierno, en el marco de un enfoque cualitativo. La investigación descubre que las características estudiadas del gobierno corporativo se relacionan con la labor social de diferentes maneras. La diversidad en los órganos de gobierno, a través de un equilibrio entre la lógica económica y la social, y mediante la representación de los grupos de interés, entre otros elementos, se relaciona positivamente con el nivel de la obra social. Además, influye en la combinación de tipos de actividades sociales. Este trabajo concluye que el marco teórico elegido ayuda a comprender el fenómeno e interpretar los resultados. La pregunta de investigación queda respondida, pero, al mismo tiempo, la investigación empírica revela la complejidad de las relaciones e indica futuras líneas de investigación.

## **ABSTRACT**

Regulators in Spain transformed the savings banks by dividing each of them into a bank and a foundation. The bank continues lending activity, and the foundation focuses on social work. The aim of this research is to explore how the governance structures and their dynamics in banking foundations relate to their social work. For this purpose, the study uses the relevant theoretical framework in the field of governance, focusing on agency, stewardship, institutional logics and stakeholder theories.

To achieve this aim, semi-structured interviews with members of governance bodies are performed, in the framework of a qualitative approach. The research discovers that studied characteristics of governance relate to social work in different ways. Diversity in the governance bodies, through a balance between economic and social logic, and through representation of stakeholders, among other elements, relates positively to the level of social work. Additionally, it shapes the mix of social activity types. This study concludes that the chosen theoretical framework helps understand the phenomenon and interpret the results. The research question is answered but, at the same time, the empirical research reveals the complexity of the relationships and indicates future lines of research.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

La disertación contenida en este documento refleja, de manera extendida, el proyecto de investigación publicado en el siguiente artículo:

Rubio Nieto, C., Fernández Fernández, J. L., & Rodríguez Carrasco, J. M. (2025). Social Activity in Spanish Banking Foundations: Governance Dynamics. *Social Sciences*, 14(3), 166.

Author Contributions: Conceptualization, J.M.R.C., C.R.N. and J.L.F.F.; methodology, J.M.R.C., C.R.N. and J.L.F.F.; software, C.R.N.; validation, C.R.N. and J.L.F.F.; formal analysis, C.R.N. and J.L.F.F.; investigation, C.R.N.; data curation, C.R.N.; writing—original draft preparation, C.R.N.; writing—review and editing, C.R.N. and J.L.F.F.; visualization, J.M.R.C., C.R.N. and J.L.F.F.; supervision, J.M.R.C. and J.L.F.F. All authors have read and agreed to the published version of the manuscript.

Durante la preparación de la presente disertación, utilicé la herramienta ChatGPT para la traducción al español de una parte poco significativa de los textos en inglés que formaban parte de la revisión de literatura. El objetivo era obtener una comprensión más precisa de las ideas que transmitía el autor en la versión original.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS .....	3
RESUMEN .....	5
ABSTRACT.....	6
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	7
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	8
ÍNDICE DE TABLAS.....	10
ÍNDICE DE FIGURAS.....	11
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....	12
CAPÍTULO 2. CONTEXTO HISTÓRICO Y NORMATIVO DEL FENÓMENO .....	17
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO .....	23
3.1.  Apreciaciones generales .....	23
3.2.  Gobierno corporativo en empresas lucrativas.....	26
3.3.  Gobierno corporativo en entidades sin ánimo de lucro.....	31
3.4.  Teoría de stewardship .....	36
3.5.  Teoría de stakeholder.....	39
3.6.  Teoría de lógicas institucionales .....	44
3.7.  Enfoque obtenido del marco teórico y conceptual .....	46
CAPÍTULO 4. JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS Y CONTRIBUCIÓN ESPERADA .....	54
4.1.  Justificación .....	54
4.2.  Objetivos y contribución esperada .....	57
CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA.....	60
CAPÍTULO 6. RESULTADOS .....	69
6.1.  Introducción.....	69
6.2.  Modelo de gobierno.....	70
6.2.1  Composición .....	70
6.2.1.1  Equilibrio entre lógica social y lógica económica.....	71

6.2.1.2.	Politización.....	77
6.2.1.3.	Motivaciones de los patronos.....	80
6.2.1.4	Diversidad.....	84
6.2.2.	Grupos de interés o stakeholders .....	87
6.2.3.	Regulación .....	94
6.2.4	Estatutos .....	97
<b>6.3.</b>	<b>Obra social y relaciones encontradas.....</b>	<b>104</b>
6.3.1.	Visión general.....	104
6.3.2.	Nivel de gasto en obra social.....	105
6.3.3.	Tipo de obra social desarrollada .....	108
<b>CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES.....</b>		<b>113</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>117</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>125</b>
<b>Anexo 1. Protocolo de entrevista .....</b>		<b>125</b>
<b>Anexo 2. Nota metodológica sobre la obtención de entrevistas .....</b>		<b>128</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Mecanismos de gobierno (Denis y McConnell, 2003; McColgan, 2001; Denis, 2001) ....	29
<b>Tabla 2.</b> Stakeholders internos y externos (Abzug & Webb, 1991; Van Puyvelde et al., 2012) ....	42
<b>Tabla 3.</b> Teorías utilizadas para construir el marco teórico. Elaborado por el autor a partir de la revisión de la literatura. ....	50
<b>Tabla 4.</b> Características de la muestra. Elaborada por el autor. ....	64
<b>Tabla 5.</b> Elementos del contexto normativo que afectan a las dimensiones de la población. Elaborada por el autor. ....	65
<b>Tabla 6.</b> Resultados sobre la composición del patronato y relación con marco teórico. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio y la teoría mencionada. ....	71
<b>Tabla 7.</b> Resultados sobre equilibrio entre lógica social y lógica económica, y relación con marco teórico. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio y las teorías mencionadas. ....	76
<b>Tabla 8.</b> Resultados sobre politización y relación con marco teórico. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio y las teorías mencionadas. ....	80
<b>Tabla 9.</b> Resultados sobre motivaciones y relación con marco teórico. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio y las teorías mencionadas. ....	84
<b>Tabla 10.</b> Resultados sobre diversidad y relación con marco teórico. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio y las teorías mencionadas. ....	87
<b>Tabla 11.</b> Stakeholders internos y externos encontrados en el estudio, clasificados según la literatura (Abzug & Webb, 1991; Van Puyvelde et al., 2012). ....	89
<b>Tabla 12.</b> Resultados sobre stakeholder y relación con marco teórico. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio y las teorías mencionadas. ....	93
<b>Tabla 13.</b> Resultados sobre la regulación y relación con marco teórico. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio y las teorías mencionadas. ....	97
<b>Tabla 14.</b> Resultados sobre estatutos y relación con marco teórico. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio y las teorías mencionadas. ....	99
<b>Tabla 15.</b> Resultados sobre supraestructuras de gobierno y relación con marco teórico. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio y las teorías mencionadas. ....	104
<b>Tabla 16.</b> Resumen de resultados y su relación con el marco teórico. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio. ....	116

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Inversión en obra social. CECA (2021), CECA (2025) .....	14
<b>Figura 2.</b> Porcentajes por categoría de obra social. CECA (2021), CECA (2025) .....	55
<b>Figura 3.</b> Nube de palabras. Elaborada por el autor a partir de tratamiento de datos en NVIVO. .....	68
<b>Figura 4.</b> Mapa de proyecto. Elaborado por el autor a partir de la codificación de datos en NVIVO.....	69
<b>Figura 5.</b> Relaciones entre los elementos de la gobernanza y la obra social. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio. ....	105

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

La aparición de las fundaciones bancarias a partir de las cajas de ahorros se produjo en un contexto de crisis económica. Los datos macroeconómicos que se publicaron desde 2007 hasta el 2014 fueron objeto de importantes estudios por parte de diversos investigadores en economía y empresa. Así, vieron la luz diversos trabajos en una gran variedad de áreas (economía, gestión empresarial, contabilidad o ética) que tenían como objetivo identificar posibles causas de la crisis (Bilbao Calabuig y Rodríguez Carrasco, 2012; Cooper, 2010; European Commission, 2009) y explicar cómo los diferentes elementos existentes afectaron al comportamiento de los mercados y a la economía en general. Aunque los enfoques utilizados en estas investigaciones eran de distintas áreas científicas, todos los autores coincidieron en que la economía global estuvo en una clara fase recesiva durante todo este periodo.

Como consecuencia de este contexto, las cajas de ahorros, entidades clave durante el siglo XX en España tanto en el panorama financiero como en el ámbito de la obra social, comenzaron un proceso de transformación (Calvo Bernardino y Martín de Vidales, 2017). Tal y como ocurrió en los marcos reguladores europeos (Aranda Ruiviejo y Sotomayor Morales, 2018), se intentó crear un entorno institucional que marcara parámetros de operatividad y solvencia más restrictivos. Para lograr esto, mediante la Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de Cajas de Ahorros y Fundaciones Bancarias, frecuentemente referida como LCAFB, se produjo la conversión de las cajas de ahorros en bancos. Así, cada una de estas entidades se separó en dos organizaciones distintas: la fundación y el banco<sup>1</sup>. Mientras que este último se dedica a desarrollar actividad financiera y crediticia, la primera se genera para dar continuidad a la obra social que llevaban a cabo las cajas de ahorros antes de su conversión. Tradicionalmente, estas actividades de carácter social han tenido impacto en el territorio en el que operaba la caja de ahorros, en materia de educación, cultura, investigación y asistencia social (Montero et al., 2015).

Como resultado de este proceso, el plantel de estas entidades pasó a estar compuesto por 14 fundaciones bancarias, 19 fundaciones ordinarias, 12 entidades de crédito y dos cajas de

---

<sup>1</sup> En la actualidad solamente existen en España dos Cajas de Ahorros que no sufrieron transformación: Caixa Ontinyent y Caixa Pollença (Aranda Ruiviejo y Sotomayor Morales, 2018). Por otra parte, existen dos tipos principales de fundaciones originadas por cajas de ahorros: fundaciones bancarias y fundaciones ordinarias (FUNCAS, 2015).

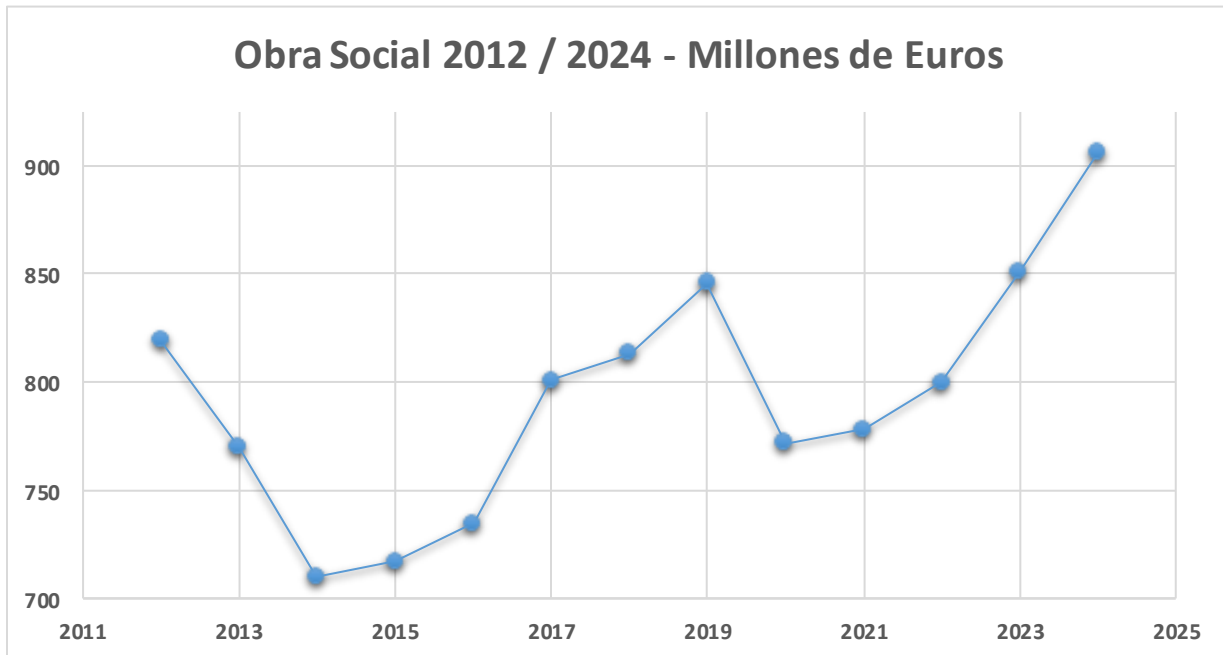
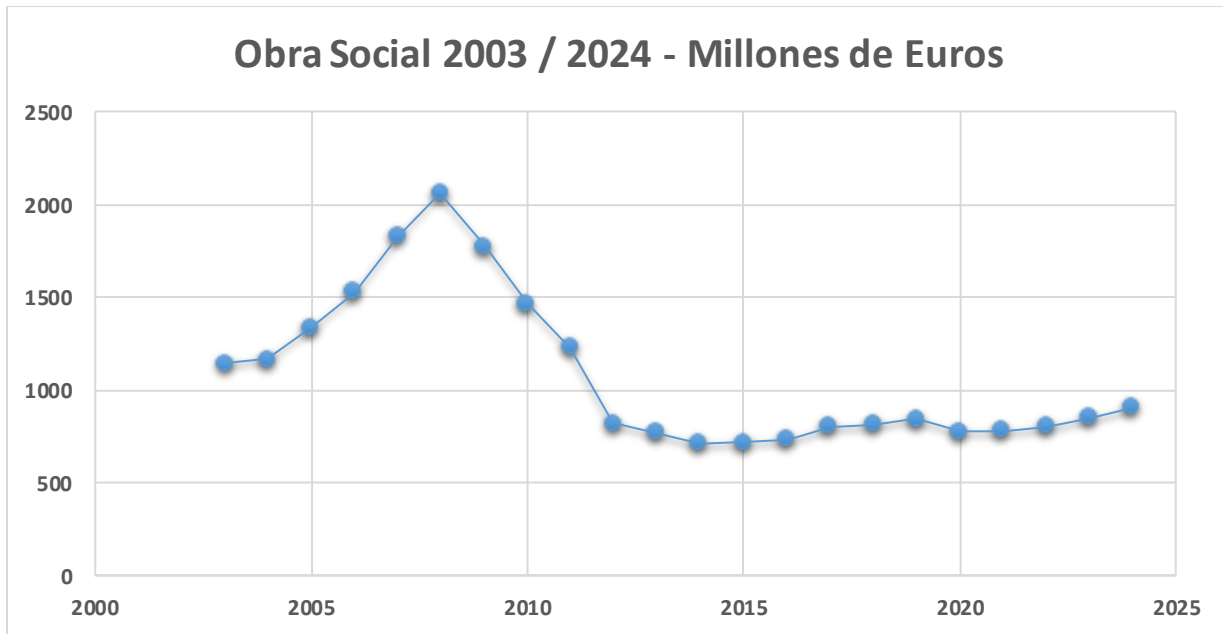
ahorros, en lugar de las 43 cajas de ahorros que había en 2008 (Bajo Davó & Rodríguez Carrasco, 2018). De las fundaciones que inicialmente se constituyeron como bancarias, 6 se han transformado en ordinarias. Las fundaciones están sujetas a la supervisión y guía de los protectorados, que son los órganos de supervisión, de carácter estatal o autonómico, en función del ámbito territorial de actuación. Velan por la correcta constitución y el correcto gobierno de las fundaciones (FUNCAS, 2015). Su misión es asesorar a estas entidades en ambos aspectos, por ejemplo, en la elaboración de estatutos, la aplicación del régimen jurídico económico-financiero y en la realización de estudios de viabilidad.

Existen datos públicos, así como literatura, sobre las actividades que están realizando las fundaciones, cuáles son sus ingresos, y la evolución de su volumen de obra social desde la crisis. Desde el año 2008, coincidiendo con el inicio de la crisis, la cantidad invertida en obra benéfico social disminuyó drásticamente año tras año (Montero et al., 2015). Sin embargo, desde el año 2014, la tendencia experimenta un punto de inflexión y existe una mejora progresiva en este aspecto (Sacristán-Navarro et al., 2017). Esta mejora ha continuado durante el período 2017 a 2019. De nuevo, las dificultades económicas generadas esta vez por la COVID-19, hicieron que el total de gasto en obra social retrocedieran un 8,7% en 2020 respecto a 2019 (CECA, 2021). Las últimas cifras observadas, las relativas a 2024 (CECA, 2025), muestran una recuperación de la inversión, siendo ya superior a la que se impulsó el año previo a la crisis de la COVID-19. La Figura 1 ilustra la tendencia explicada, ofreciendo una gráfica con los niveles de gasto social entre 2003 y 2024 y otra enfocando en el periodo transcurrido entre 2012 y 2024.

Además, si bien la magnitud de la inversión es menor que en los momentos anteriores a la crisis, Aranda Ruiviejo y Sotomayor Morales (2018) encuentran que la obra social es ahora más autosuficiente, ya que las propias actividades de las fundaciones generan ingresos que comienzan a sustituir a los procedentes de las entidades de crédito de las que son accionistas. Este hecho es común para otros tipos de fundaciones que, originalmente, gozaban de un patrimonio que les permitía llevar a cabo su labor y que, debido a la evolución del entorno, han tenido que buscar otras fuentes de ingresos (Orejas Casas, 2018). De hecho, López Expósito (2016) y Calvo Sotomayor (2017) señalan que la LCAFB orienta a las fundaciones bancarias a disminuir gradualmente su participación accionarial en las entidades de crédito, lo que hace más

necesario buscar esas otras vías de financiación. Del mismo modo, las fundaciones deben incluir en su plan financiero un plan de diversificación (Bajo Davó & Rodríguez Carrasco, 2018; Calvo Sotomayor, 2017), que permitirá reducir riesgos a la hora de asegurar recursos suficientes. En dicho plan se puede incluir, como alternativa a la desinversión en la entidad financiera, la dotación de un fondo de reserva que garantice la solvencia financiera como accionista.

**Figura 1.** Inversión en obra social. CECA (2021), CECA (2025)



Los autores coinciden en que una misión fundamental del patronato es velar por una gestión eficaz de los recursos. Ante los cambios del entorno, esta misión se convierte en un reto mayúsculo y constituye un motor de cambio para los propios órganos de administración. La necesidad de obtener ingresos de actividades comerciales está haciendo que las organizaciones sin ánimo de lucro pongan el foco en la creación de valor económico, en lugar de solo valor social (Bruneel et al., 2020). Esto está llevando a la creación de nuevas estructuras de gobierno que equilibran la lógica social y la lógica económica. Los órganos de administración se adaptan a esta circunstancia, introduciendo administradores que proceden de corporaciones, aumentando la profesionalización, realizando cambios radicales en el consejo, y modificando los estatutos. En particular (Calvo Sotomayor, 2027), la Fundación BBK interpretó los cambios en el entorno regulador y en el contexto económico como la necesidad de adaptar su órgano de gobierno y su equipo directivo a las nuevas exigencias, y de potenciar la excelencia y la transparencia. Así, se apostó por atraer y retener talento especializado en gestión y en dirección de proyectos de inversión y, a la vez, promover la creación de valor económico, social y medioambiental para los grupos de interés con los que se coopera.

De este modo, Aranda Ruiviejo y Sotomayor Morales (2018) descubren que los ingresos por actividades propias pasan de suponer un 6,4% del total financiado en los años anteriores a la reestructuración, a representar un 36,05% en el año 2015. Este tipo de ingresos proviene principalmente del patrimonio heredado, de acuerdos con el banco en materia social, o de los Montes de Piedad.

Un rasgo característico de las fundaciones bancarias es que poseen un porcentaje significativo de las acciones de los bancos que surgieron a raíz de la separación, si bien existe dispersión en cuanto a la participación ostentada. Así, estas entidades tienen la doble función de desarrollar la obra social y de gestionar la participación que poseen en las entidades financieras (López Expósito, 2016). Esta circunstancia no es exclusiva del caso de las fundaciones bancarias. Existen casos relevantes como Mapfre, Ikea o El Corte Inglés en cuyas estructuras accionariales aparecen fundaciones (López Expósito, 2018). Sin embargo, como sugiere Achleitner et al. (2020), este fenómeno aún debe ser estudiado en mayor medida y profundidad. El hecho de que no exista en último término un reclamante de la propiedad de la organización puede implicar, por sí

mismo, dificultades en las tareas de monitorización y de gestión de la entidad participada, lo que incrementa los costes de agencia.

El objeto de estudio es la obra social desarrollada por las fundaciones bancarias y ordinarias, y su relación con la estructura de gobierno que presentan, fijada en gran medida por los requerimientos normativos. El marco en el que se estudia es el entorno de las cajas de ahorros y fundaciones en España después de la transformación, pero con referencias a la etapa anterior, incluyendo la crisis de 2007-2014.

## CAPÍTULO 2. CONTEXTO HISTÓRICO Y NORMATIVO DEL FENÓMENO

Según explican Aranda Ruiviejo y Sotomayor Morales (2018), las cajas de ahorros en España tienen su origen en los Montes de Piedad surgidos en el siglo XVIII. Posteriormente, en 1838, se constituye la Caja de Ahorros de Madrid, que sería la primera caja de ahorros propiamente dicha. Con ello se inicia un proceso que conlleva la primera regulación sobre cajas de ahorros, en el siglo XIX. Estas entidades, en una primera fase, estuvieron significativamente más reguladas que los bancos privados. Solamente a partir del año 1960 se comienza a permitir que las cajas de ahorros puedan desarrollar actividades operativas en el sistema financiero en competencia con el resto de las entidades crediticias.

En 1985<sup>2</sup> (Aranda Ruiviejo y Sotomayor Morales, 2018) entra en vigor la regulación que permanecería hasta la publicación de la LCAFB. Con ello, por una parte, se regulaba qué actores debían estar representados en los consejos de administración, con una mayoría de representación de los poderes públicos. Por otra parte, se establecía que la obra social fuera el tercer destino de los excedentes, tras los impuestos y las reservas. De la cantidad restante una vez pagados los impuestos, un mínimo del 50% se debía destinar a reservas, y el resto quedaba para obra social.

Durante la crisis, y antes de la nueva ley, hubo un proceso de integraciones de cajas de ahorros, conversión indirecta en bancos, e intervención pública (FUNCAS, 2016). El fracaso de las cajas de ahorro en dicho periodo ha sido objeto de estudio para diferentes autores. Entre ellos parece haber consenso en que el modelo de gestión y el grado de politización fueron, al menos en parte, causas del quebranto. Las desmedidas inversiones en construcción durante el periodo de auge económico y la emisión de complejos productos financieros fueron factores importantes (Bajo Davó & Rodríguez Carrasco, 2018). Por el contrario, López Burniol (2022) indica que la versión ampliamente extendida acerca de una politización generalizada de las cajas de ahorros ha de ser tomada con precaución, ya que, por ejemplo, la Caixa era una entidad independiente.

Por tanto, tal y como apunta López Expósito (2016), el hundimiento de las cajas de ahorro no se debe tanto al modelo de entidad como al modelo de gestión implementado, ya que algunas

---

<sup>2</sup> Ley 31/1985 de 2 de agosto, de Regulación de las Normas Básicas sobre Órganos Rectores de las CA (LORCA).

de ellas mantuvieron su solvencia. Hubo fallos en el gobierno corporativo y falta de formación y experiencia en los altos directivos (Sacristán-Navarro et al., 2017).

En cuanto al grado de politización, que está relacionado con la falta de formación y experiencia en el ámbito financiero, se puede interpretar que también los propios legisladores lo identifican como un factor negativo. No en vano, en 2010 se limita la participación de los poderes públicos en órganos de administración a un 40%, y en 2013 con la nueva ley el límite desciende al 25% (Aranda Ruiviejo y Sotomayor Morales, 2018). Sacristán-Navarro et al. (2017) asocian dicha participación al nivel de rentabilidad. Sánchez Cerbán (2014) explica que la LCAFB exige reducir el peso de las administraciones públicas en los patronatos con el objetivo de promover la profesionalidad y reforzar la independencia de los órganos de gobierno de las fundaciones.

Como se explica en la introducción, con la entrada en vigor de la LCAFB llega la obligación para ciertas cajas de ahorros de convertirse en fundaciones y desagregar su actividad financiera, asignándola a un banco. La conversión es obligatoria si el total de activos supera los 10.000 millones de euros y si la cuota de mercado de depósitos en su ámbito territorial supera el 35% (Bajo Davó y Rodríguez Carrasco, 2018). El objetivo de esta medida es que no existan cajas de ahorros con un tamaño tal que pudiera suponer un problema para el sistema financiero si dichas entidades entraran en dificultades.

Una vez explicado cómo se ha pasado de cajas de ahorros a fundaciones, es necesario profundizar en sus características. Primeramente, cabe señalar que, como resultado del proceso de conversión, surgieron fundaciones bancarias y fundaciones ordinarias. La diferencia principal entre ambos grupos es que las fundaciones bancarias deben poseer un mínimo de un 10% de las acciones del banco creado, o tener la posibilidad de nombrar y destituir algún miembro del órgano de administración, mientras que en las fundaciones ordinarias se debe dar el caso contrario. Este rasgo diferenciador implica que un tipo de fundaciones obtendrá ingresos directamente a través de dividendos y el otro no, o en menor medida.

Puesto que pretendemos estudiar el impacto de la estructura de gobierno de las fundaciones sobre la obra social, es necesario exponer los elementos que inciden en dicha estructura y en sus posibilidades de actuación. Precisamente atendiendo a la diferenciación a la

que se alude en el párrafo anterior, observamos que las fundaciones bancarias están más reguladas que las fundaciones ordinarias (Aranda Ruiviejo y Sotomayor Morales, 2018). Éstas últimas están sujetas a la Ley de Fundaciones, que es general para todas ellas, mientras que las fundaciones bancarias están sujetas a numerosos aspectos establecidos en la LCFAB.

Los patronatos de las fundaciones bancarias tienen una doble finalidad: promover obra social y gestionar la participación accionarial que poseen en el banco (Bajo Davó & Rodríguez Carrasco, 2018; López Expósito, 2018). Con este modelo, existen dos perfiles de gobierno (López Burniol, 2022): uno en el que la fundación es un inversor puro y dedica sus esfuerzos de gestión a la obra social, y otro en el que se gestiona tanto la obra social como la entidad participada. En cualquier caso, todas las fundaciones están obligadas a publicar un informe anual de gobierno corporativo, con apartados específicos para estas dos finalidades. Particularmente, las que alcanzan el 30% de participación en la entidad financiera deben incluir un protocolo de gestión y un plan financiero, que incluye directrices para la gestión del banco. Además, deben elaborar presupuestos y tienen obligaciones en materia de eficiencia de la actividad social.

Las fundaciones deben ser capaces de manejar recursos y desarrollar obra social con ellos. También en este apartado encontramos diferencias entre las fundaciones bancarias y las ordinarias. Así, según FUNCAS (2016), en el año 2014 las fundaciones bancarias obtenían recursos de los dividendos en dos terceras partes, procediendo el resto del fondo de obra social generado y de actividades propias. En el mismo año, las fundaciones ordinarias, al no poseer acciones de los bancos, obtenían un tercio de los recursos de actividades propias, y el resto procedía de subvenciones y del fondo de obra social.

En el contexto en que se encuentran las fundaciones, parece razonable pensar que una de las mayores preocupaciones de los órganos de gobierno es encontrar la forma de optimizar los esfuerzos dedicados a la obtención de recursos. Tanto es así que FUNCAS (2016) trata cinco variables estratégicas para las fundaciones, íntimamente relacionadas con esta preocupación. Estas son el vínculo accionarial con el banco, la existencia de un convenio de colaboración con el

banco<sup>3</sup>, vinculación de imagen y retribución por ello, y existencia de monte de piedad en la fundación. Además, el lugar de partida de cada fundación en cuanto a disponibilidad de recursos está condicionado por la dotación de activos que haya recibido en el momento de la reestructuración. En este sentido, la heterogeneidad encontrada es significativa.

Por tanto, existen circunstancias que los investigadores ha identificado como desafíos a los que tienen que hacer frente las fundaciones, en mayor o menor medida en función de las variables estratégicas y otras variables estructurales. La necesidad de tener más autonomía respecto a los dividendos a la hora de financiarse hace que las fundaciones deban estar más atentas a los cambios en las preferencias de los financiadores externos. En este sentido, las fundaciones ordinarias tienen la ventaja de no estar asociadas a la imagen de un banco, lo que provoca un mayor grado de aceptación por parte de los financiadores; y las fundaciones de ámbito local cuentan con la posibilidad de rentabilizar sus mayores vínculos con potenciales financiadores (FUNCAS 2016).

Sin embargo, la obtención de recursos no es el único reto que afrontan las fundaciones para el desarrollo de la obra social. Los autores coinciden en que la transparencia y la profesionalización son factores fundamentales a la hora de implementar modelos de gestión por resultados y establecer relaciones óptimas con la sociedad o con otras fundaciones. Este tipo de relaciones con las partes interesadas que se hallan en el exterior debe ser un objetivo prioritario del máximo órgano de administración (Pfeffer y Salancik, 1978; Bruneel et al., 2020). Como se explica al abordar el marco teórico, la existencia de estos desafíos y su impacto en los modelos de gobierno hacen que haya surgido la necesidad de considerar en la investigación una mayor complejidad en dichos modelos. Si existen alianzas entre distintas fundaciones, como ocurre en Reino Unido en el caso de organizaciones sin ánimo de lucro que afrontan problemas sociales complejos (Cornforth, 2012), los gobiernos corporativos tendrán múltiples niveles y aumentarán en heterogeneidad.

---

<sup>3</sup> Mediante estos convenios, el banco proporciona ingresos, independientes del dividendo, a la fundación, y ésta desarrolla actividades de responsabilidad social corporativa para dicha entidad.

En el contexto mostrado, se torna imprescindible tratar la gobernanza de las fundaciones. Especialmente, es necesario profundizar en el órgano responsable de ésta, condicionado por todo lo explicado anteriormente y clave para el desarrollo de la obra social: el patronato. Este es el órgano fundamental de gobierno de las fundaciones, y está sujeto a una estricta regulación, especialmente en el caso de las fundaciones bancarias. Debe determinar la visión, misión y valores de la fundación. Asimismo, es el órgano encargado de llevar a cabo la voluntad del fundador y de representara la organización ante instituciones externas (Orejas Casas, 2018). La normativa deja claro que los estatutos deben contemplar la formación de otros órganos que desempeñen funciones administrativas. Estos órganos servirán de apoyo para el patronato, pero no tendrán responsabilidades de gobierno (Orejas Casas, 2018).

En cuanto al tamaño, se debe guardar proporcionalidad entre el volumen de activos y el número de integrantes, que debe ser un máximo de quince (Bajo Davó & Rodríguez Carrasco, 2018) y un mínimo de tres, con un presidente y un secretario (Orejas Casas, 2018). Un reducido tamaño suele proporcionar agilidad en la gestión, mientras que un gran tamaño suele estar ligado a una mayor diversidad. Este último atributo proporciona riqueza en conocimiento, lo que aporta mayor potencial en el momento de planificar y tomar decisiones. Hartarskaa & Nadolnyak (2012) revelan, en un estudio sobre órganos de gobierno en bancos e instituciones sin ánimo de lucro, que la eficiencia de estos aumenta cuando el número de miembros asciende hasta 13.

Desde una perspectiva cualitativa, hay que tener en cuenta que, durante un largo periodo, las condiciones existentes en el entorno hacían que no hubiera dudas en cuanto a la gestión de la obra social. La imposibilidad de repartir beneficios y la ausencia de consecuencias de una gestión ineficiente sostenían un clima de excesiva confianza. En un inicio, se tendió a incluir en los patronatos de las fundaciones a administradores de las anteriores cajas de ahorros. Sin embargo, el aumento de los recursos gestionados y la aparición de escándalos hicieron necesario replantearse el gobierno de las fundaciones (Romero Merino, 2007). Así, la LCAFB introdujo para los miembros del patronato de las fundaciones bancarias la obligatoriedad de cumplir con ciertos parámetros. Por una parte, deben ostentar representación de intereses en el ámbito de actuación, gozar de capacidad de aportación de recursos, y tener un reconocido prestigio. Por otra parte, existe un régimen de incompatibilidades, que impide el desempeño de un cargo

equivalente en banco, un cargo político, un alto cargo del estado, o un cargo en sindicatos. Esto implica que la fundación no puede nombrar a ningún miembro de su patronato como consejero del propio banco del que es accionista, lo cual contradice el espíritu de otras normas de derecho societario (López Expósito, 2018).

El fenómeno estudiado, enmarcado geográficamente en España, tiene una referencia en lo ocurrido en Italia. De manera similar a lo ocurrido recientemente en España, las cajas de ahorros italianas separaron a principios de la década de 1990 su actividad social de sus servicios financieros (Moscariello, 2012). Asimismo, este proceso dio origen a la creación de fundaciones bancarias que desarrollarían la actividad social y ostentarían la participación en el capital de las entidades financieras creadas. No obstante, mientras que en una primera fase se les obligaba a mantener la participación, la regulación fue imponiendo una renuncia gradual a su papel como accionistas. El objetivo era lograr una mayor diversificación en la estructura de la propiedad de las entidades financieras y reducir el riesgo inversor de las fundaciones (Pardo Alés & López Milla, 2014).

Diversos autores como Monteduro et al. (2010), Leardini et al. (2017) o Halleberg & Markgraf (2018) ponen el foco en las fundaciones bancarias italianas para estudiar el gobierno de las fundaciones en sus múltiples aspectos. Nos encontramos, pues, ante otro fenómeno ocurrido con anterioridad en el tiempo y que despertó interés entre los investigadores. Los hallazgos que surgieron de estos estudios ofrecen indicios para enfocar el caso español de una manera más acertada y, a la vez, suponen un reto a la hora de averiguar hasta qué punto ambos fenómenos están relacionados o son acontecimientos aislados.

## **CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO**

### **3.1. Apreciaciones generales**

En unas primeras consideraciones, se puede plantear abordar el objeto de investigación desde la perspectiva de la teoría de la organización. Por lo tanto, bajo este enfoque, se puede realizar un recorrido por las diferentes corrientes que han surgido a lo largo de la historia de esta disciplina del conocimiento, sobre la base de exposiciones como las de Kieser (1994) o Rivas (2009), que explican las teorías más relevantes elaboradas por los autores de referencia. Dentro de este marco teórico-conceptual, se identifica, de cara a centrar el objeto del estudio, la importancia de las teorías sobre el diseño de organizaciones (Greenwood & Miller, 2010). Con esta revisión es posible obtener y mostrar una visión sistematizada que permite enmarcar las organizaciones y las estructuras de gobierno de las fundaciones dentro del cuerpo teórico desarrollado por la comunidad científica en este campo.

No obstante, una reflexión más profunda en el seno de esta investigación conduce a descubrir la relevancia de las teorías de agencia y gobierno corporativo, postuladas inicialmente por Jensen y Meckling (1976). En su trabajo, dichos autores exponen teorías que ayudan a entender estructuras de capital y deuda, pero también aportan perspectivas sobre los modelos de gestión en función de la existencia de un principal y un agente. Estos modelos suponen un proceso de toma de decisiones que suele resultar en un valor menor que si no existiera la figura del agente, aunque esto es compatible con un comportamiento eficiente de la organización. Diversos autores continuaron desarrollando estas teorías y llevando a cabo estudios empíricos sobre ellas, como sintetiza McColgan (2001).

Lo cierto es que el interés por la teoría de gobierno adquiere intensidad ante la observación de fallos en el gobierno de organizaciones (Cornforth, 2001). En Reino Unido, la administración emitió el Informe Cadbury en 1992 para dar soluciones a los defectos encontrados (Fontes-Filho y Bronstein, 2016). De la misma forma, en España, el Ministerio de Economía publicó el Código de Olivenza en 1997 con el objeto de ofrecer recomendaciones para implementar un buen gobierno corporativo (Ganga Contreras y Vera Garnica, 2008).

La aplicación de estas teorías a las fundaciones supone diversos retos. Uno de ellos lo constituye el hecho de que la estructura de financiación de este tipo de entidades difiere del modelo de empresa controlada por uno o varios accionistas y gestionada un cuerpo directivo. Autores como Romero Merino (2007) afrontan este reto y ya han estudiado el gobierno de las fundaciones desde esta perspectiva teórica. Así, defienden que las interacciones entre los partícipes de las fundaciones son equivalentes a las que tienen lugar entre los partícipes de grandes empresas controladas por accionistas. Distinguen entre los fundadores y donantes de recursos, de una parte, y los gestores de recursos, de otra. Asimismo, introducen un componente cognitivo en los mecanismos de gobierno, como factor determinante en la eficiencia fundacional.

El elemento cognitivo adquiere una especial relevancia en la literatura reciente. Según Argote y Greve (2007), el concepto de la racionalidad limitada (Simon, 1955), de la teoría conductista de la empresa, es importante para el entendimiento del proceso de toma de decisiones en el consejo de administración. Este concepto indica que los decisores tienen una capacidad limitada para recabar información relevante y resolver problemas complejos. Así, Bruneel et al. (2020) exponen que los decisores toman resoluciones que son lo suficientemente buenas, dadas sus limitaciones de conocimiento y experiencia, en lugar de buscar las decisiones óptimas, para las cuales les harían falta recursos distintos.

En el caso que nos ocupa, un órgano de administración con cognición limitada a la lógica social toma decisiones de corte social incluso si existe una problemática económica en la situación confrontada. La diversidad cognitiva está limitada, pero esto se ve mitigado con la entrada de miembros con experiencia en la lógica económica en el consejo. Además, los procesos del consejo han de evolucionar en consecuencia. De hecho, Cuñat y Garicano (2010) explican lo sucedido con las cajas de ahorros precisamente en términos de racionalidad limitada, argumentando que los profesionales que formaron parte de los órganos de gobierno no tenían la información, experiencia o capacidad suficientes para tomar las decisiones óptimas.

Los autores que estudian la diversidad en el órgano de gobierno incluyen en sus enfoques la heterogeneidad de sus miembros en cuanto a su formación académica y experiencia profesional. Estos elementos potencian las capacidades cognitivas del órgano de gobierno, e influyen en sus resultados. Adams et al. (2015) distinguen entre diversidad relacionada con las

tareas o cometidos de la organización, como la diversidad en formación académica o en experiencia profesional, y la diversidad no relacionada con las tareas, como la diversidad de edad, género o raza. En este estudio nos centramos en el primer concepto de diversidad.

Harjoto et al. (2019) encuentran que la diversidad en la formación educativa de los miembros de un órgano de gobierno tiene un efecto positivo sobre las actividades en RSC de la organización, sugiriendo que un incremento en la diversidad provoca una mejora en su actividad social. Por ejemplo, directores con diferentes trayectorias podrían aportar perspectivas diferentes sobre si el objetivo corporativo final es maximizar los intereses de los accionistas o los intereses de las partes interesadas en general. Según Harjoto et al. (2019), la diversidad de recursos cognitivos proporciona un mayor nivel de acceso a conocimiento fuera del grupo. Esto proporciona una mayor riqueza en cuanto a perspectivas, prioridades y habilidades, lo cual provee al órgano de gobierno de un mayor potencial para resolver problemas obtener resultados. Además, los consejos con diversidad funcional gestionan las dependencias externas con mayor eficacia y cuestionan las suposiciones del ejecutivo con mayor eficiencia (Goyal, 2019)

La diversidad puede tener beneficios y también costes (Adams et al., 2015). En línea con lo expresado en los párrafos anteriores, puede incrementar la independencia de pensamiento, de manera que el órgano de gobierno pueda optimizar su función de supervisión. Sin embargo, la diversidad per se no asegura mejores resultados de los órganos de administración. Es importante asegurar la aportación de méritos y experiencia al tiempo que se busca un equilibrio en otras características de los miembros. El reto es que las voces minoritarias también se hagan escuchar, para obtener el mayor potencial posible de todos los componentes (Van der Walt y Ingley, 2003). Así, la diversidad puede originar mayores costes en los procesos de toma de decisiones, incrementando la posibilidad de conflictos y facciones en equipos (Adams et al., 2015).

Desde una perspectiva teórica es, por tanto, oportuno exponer los conocimientos más importantes que los investigadores en este campo han publicado. Esta área de investigación se encuadró primeramente en empresas privadas que tienen una estructura de propiedad cuyo núcleo es el accionista y que operan en mercados. Posteriormente, los hallazgos se aplicaron a otro tipo de organizaciones, ya sean públicas o sin ánimo de lucro, mediante paralelismos entre

los participantes de uno y otro tipo de entidades. Así, explicamos a continuación los elementos teóricos que encontramos sustanciales para el entendimiento del fenómeno estudiado. Comenzamos por las teorías generales desarrolladas primeramente en el campo del gobierno corporativo, y continuamos con los planteamientos desarrollados para entidades no lucrativas.

### 3.2. Gobierno corporativo en empresas lucrativas

Con anterioridad a las teorías de Jensen y Meckling (1976), predominaba el estudio de la empresa como una entidad que consumía recursos y ofrecía una producción en forma de bienes o servicios con el objetivo de maximizar beneficios. Sin embargo, su trabajo colocó el punto de observación en el interior de los mecanismos de gestión y, con ello, se descubrieron relaciones que afectan significativamente al rendimiento de la empresa. De este modo, definen la empresa como un nexo de relaciones contractuales con empleados, clientes, proveedores y otros participantes. Estas relaciones complejas hacen que la entidad no pueda ser considerada como un individuo con una única motivación y una única intención, sino que las actividades de la empresa serán el resultado de comportamientos interiores independientes.

Jensen y Meckling (1976) pusieron de relieve fundamentos teóricos que han seguido siendo válidos desde su exposición, y sobre los que se han desarrollado más investigaciones a medida que los trabajos empíricos se han sucedido. Sin embargo, también se han integrado nuevos factores que han aparecido con la evolución de los sistemas de gestión y de control y a medida que el entorno de las organizaciones se ha transformado.

Como se indica en la sección anterior, el postulado principal de la teoría de la agencia es que, cuando existe separación entre la propiedad y el control de la empresa, el resultado de la actividad empresarial es la creación de menor valor que si los órganos de gestión son a la vez propietarios. Sin embargo, esta es una base simplificada, ya que en una fase posterior se profundiza en otras posibilidades dentro de un mismo rango. Supongamos que en un extremo de este rango se sitúa el caso de una empresa en la que el propietario de la totalidad del capital es a la vez ejecutivo. La utilidad obtenida por el accionista coincide, por tanto, con la del ejecutivo. A partir de este límite, podemos observar casos en los que el accionista vende parte de sus acciones, lo que significa que el ejecutivo ya no ocupa exactamente el lugar del principal, sino

que se empieza a convertir en agente, y sus intereses empiezan a divergir. Ya no se alcanza el mismo punto óptimo en las decisiones de gasto, ni se tienen los mismos incentivos para explorar nuevas actividades o fuentes de ingresos (Jensen y Meckling, 1976).

En su modelo, Jensen y Meckling (1976) asumen que existen derechos de propiedad, y explican la existencia de costes de agencia que surgen porque el gestor de la empresa (agente) nunca actuará completamente alineado con los intereses del accionista (principal), en línea con lo introducido en el párrafo anterior. Uno de los elementos clave es la existencia de asimetría entre la información del principal y la del agente. Si existiera simetría, el principal conocería el carácter del agente y sería capaz de observar el nivel de esfuerzo que realiza. De esta manera, podría determinar el nivel de remuneración que maximiza la utilidad obtenida por el esfuerzo menos lo que cuesta al principal obtenerlo (remuneración recibida por el agente). Por su parte, el agente maximizaría su remuneración menos el esfuerzo dedicado a obtenerla (Caers et al., 2006). Al separarnos del supuesto de simetría, obtenemos niveles de remuneración que también se alejan del nivel óptimo.

Por tanto, la teoría de la agencia asume que los intereses no están alineados y que existe asimetría en la información. Para ilustrar este punto, Provan (1991) concluye en su estudio que el ejecutivo supera ampliamente al consejo en cantidad de información, por lo que su poder de influencia sobre las decisiones es alto. Esto implica riesgo moral y selección adversa en los procesos de búsqueda de ejecutivos. Además, el ejecutivo tiene ventaja a la hora de explicar el estado de la organización, lo que puede conllevar procesos de auditoría por parte del consejo. Aparecen, así pues, costes de control, costes de garantía del agente, y pérdida residual. Los costes de control son aquellos en los que incurre el principal para vigilar al agente. Si bien inicialmente son costes para el principal, también suele haber un impacto para el agente, ya que el principal puede descontar estos costes de la remuneración que le ofrezca. Los costes de garantía son los que debe soportar el agente para demostrar al principal que realiza una gestión acorde con lo que se le está requiriendo. Por último, la pérdida residual es la diferencia entre los resultados de las decisiones adoptadas y las que se habrían tomado si hubiera un alineamiento completo con los intereses del principal. De esta manera, el principal y el agente llegarán a un equilibrio, dadas sus funciones de utilidad y los costes a los que se enfrenta cada uno.

Según explica McColgan (2001), el origen de los conflictos entre ambas partes y, por consiguiente, lo que hace que aparezcan los costes de agencia, son el peligro moral, la retención de beneficios, la aversión al riesgo y el horizonte temporal.

El riesgo moral (McColgan, 2001) se presenta cuando el directivo toma decisiones empresariales que se adaptan a su perfil y a su conocimiento, lo que aumenta su valor para la empresa y el coste de su reemplazo. Este conflicto tiene lugar debido a que existe asimetría en la información obtenida por el principal y la poseída por el agente (Caers et al., 2006). La retención de beneficios se convierte en un problema de agencia desde el momento en que el agente, cuya remuneración suele estar ligada al volumen de la empresa, decide aumentar las reservas de la compañía para aumentar el tamaño de la misma, en lugar de generar dividendos para el accionista. En tercer lugar, el gestor toma decisiones con bajo nivel de riesgo, ya que su empleo está en juego, mientras que el accionista, del que se asume que ha diversificado sus inversiones, está dispuesto a asumir más riesgo en esa empresa particular. Por último, el horizonte temporal será distinto para ambas partes en cuanto a la generación de flujos de caja, ya que el accionista está interesado en la totalidad de flujos futuros, mientras que el directivo limita su horizonte al periodo en el que contempla formar parte de la dirección de la empresa concreta (McColgan, 2001; Caers et al., 2006).

Con el objeto de minimizar los conflictos y, por tanto, los costes que de ellos se derivan, existen mecanismos de control internos y externos (Ganga Contreras & Vera Garnica, 2008). Estos mecanismos deben tener como objetivo, por un lado, reducir el diferencial existente entre los intereses del principal y los intereses del agente y, por otro, proporcionar un impacto significativo sobre el valor y el rendimiento de la compañía (Denis, 2001).

En la literatura se habla de gobierno corporativo para referirse a los mecanismos reseñados en el párrafo anterior. Esta noción ya fue apuntada por Adam Smith (1776), al decir que los diferentes intereses de los que gestionan el dinero ajeno respecto a los de los propietarios provocaban la necesidad de una labor de vigilancia. El gobierno corporativo se ha sofisticado gradualmente desde entonces, puesto que las empresas, sus relaciones con el exterior y sus relaciones internas han evolucionado rápidamente. Así, distinguimos entre mecanismos internos y mecanismos externos de gobierno corporativo (Denis y McConnell, 2003).

En la Tabla 1 se muestra una síntesis de los mecanismos encontrados. Los mecanismos internos son los que se generan en el seno de la empresa, aunque pueden emanar de diferentes capas en el nivel de propiedad o de control. Los externos vienen dados para la empresa, y proceden tanto de los mercados como de instituciones o administraciones públicas.

Por lo general, encontraremos que los mecanismos externos acaban influyendo en los mecanismos internos, de manera que ninguno de ellos funciona de manera aislada sin recibir influencia de ningún otro. Así, por ejemplo, el mercado laboral de directivos constituye un marco de posibilidades para el mecanismo interno de remuneración de directivos. De la misma forma, el sistema legal influye en la política financiera o en la estructura de la propiedad.

Todos los mecanismos tienen un equivalente en las teorías de gobierno corporativo para organizaciones sin ánimo de lucro, pero, dada la importancia y la amplitud en cuanto a su ámbito de aplicación, nos detendremos en el consejo de administración como mecanismo interno para tratar los conflictos en este tipo de organizaciones.

**Tabla 1.** *Mecanismos de gobierno (Denis y McConnell, 2003; McColgan, 2001; Denis, 2001)*

<b>Mecanismos internos</b>	Consejo de administración
	Estructura de propiedad
	Política financiera corporativa
	Remuneración de directivos
<b>Mecanismos externos</b>	Mercado de adquisiciones
	Sistema legal
	Mercado laboral de directivos
	Mercado de control corporativo

El consejo de administración es un mecanismo de gobierno que toma forma de órgano supervisor sobre la gestión de la empresa (Denis, 2001). Generalmente, sus miembros son elegidos por los accionistas (McColgan, 2001), y se considera importante observar ciertas características del consejo, como su tamaño, su cultura organizacional, el grado de

responsabilidad legal y la proporción de acciones que posee (Ganga Contreras y Vera Garnica, 2008).

El tamaño del consejo y su composición son elementos estudiados por diferentes autores, especialmente en relación con su efectividad. Los consejos de gran tamaño pierden efectividad y cohesión interna (McColgan, 2001), aunque tienen mayores posibilidades de conexiones externas (Siebart y Reichard, 2004). En cuanto a la composición, los estudios tratan en profundidad diversas variables. Una de ellas es la proporción de consejeros independientes como posible causa de un determinado nivel de efectividad del consejo (McColgan, 2001; Denis, 2001; Caers et al., 2006).

Por una parte, Caers et al. (2006) afirman que los consejeros internos tienen más incentivos para actuar siguiendo sus propios objetivos que los externos, mientras que los externos o independientes tienden a tomar decisiones en función de lo que beneficia a la organización exclusivamente. Sin embargo, por otra parte, Denis (2001) sugiere que una mayor proporción de consejeros independientes es relevante para gestionar mejor las crisis, pero no necesariamente la operativa diaria. Bruneel et al. (2020) sugieren que una mezcla de ambos tipos de administradores es óptima para retener conocimiento de la organización, por un lado, y tener más actitud innovadora, por otro.

Otro ejemplo de variable importante lo representa la capacidad y experiencia de los miembros del consejo para desempeñar su cometido (Cornforth, 2001; Bruneel et al., 2020). Por último, resaltamos que es importante observar qué responsabilidades son asignadas al consejo de administración. Si se les sobrecarga con tareas de gestión y no de gobierno, su efectividad estratégica se verá menoscabada (Cornforth y Edwards, 1999).

De la misma forma, la cultura organizacional y las responsabilidades legales, que a su vez reciben influencia del contexto de la compañía (Cornforth & Edwards, 1999), afectarán al grado de cumplimiento de sus funciones. Parece lógico considerar que este tipo de variables no se podrán entender bien sin estudiar variables externas en los ámbitos sociales, culturales, normativos e institucionales. No en vano, DiMaggio y Powell (1983) identifica tres tipos de

presiones externas a las que se ven sometidos los consejos, que son la coactiva, la normativa y la mimética.

Por último, el hecho de que el consejo sea a la vez accionista en la totalidad o parte de la empresa tiene implicaciones en sus labores de supervisión. Un mayor porcentaje de propiedad de acciones conduce a una mayor efectividad del consejo (Jensen y Meckling, 1976; Ganga Contreras y Vera Garnica, 2008).

### 3.3. Gobierno corporativo en entidades sin ánimo de lucro

Del mismo modo que en el caso de las corporaciones, la preocupación por encontrar formas adecuadas de gobierno en organizaciones sin ánimo de lucro surge tras los fallos detectados en sus sistemas de gobierno (Cornforth y Edwards, 1999). De forma cada vez más clara, parece haber consenso entre los investigadores a la hora de afirmar que es necesario abordar el gobierno de estas entidades como objeto de estudio (Fontes-Filho y Bronstein, 2016). En muchos países, las organizaciones sin ánimo de lucro han ganado en importancia en las últimas décadas como proveedores de servicios sociales complementarios a las administraciones públicas de los diferentes ámbitos territoriales, destacando su importancia como subsidiarias del estado de bienestar (De Luna, 2014). Atraen más financiación y, como consecuencia, son un mayor foco de escrutinio. Por tanto, en paralelo a lo que ocurre en otro tipo de organizaciones, de ellas se estudian con más intensidad sus modelos de gobierno y su efectividad (Cornforth, 2012).

Además, en este tipo de organizaciones aparecen problemas que deben ser atendidos de manera específica. La dificultad para medir su rendimiento o el escaso poder de los beneficiarios sobre los donantes o financiadores son ejemplos (Aldashev et al., 2015). Asimismo, es necesario tener en cuenta diferencias entre las organizaciones sin ánimo de lucro y las empresas tradicionales, como su tratamiento fiscal, la no distribución de beneficios, la ausencia de transacciones de compra por otra entidad (Glaeser, 2002), o la dificultad para asignar responsabilidades a falta de un principal como propietario (Nikolova, 2014).

Lo cierto es que los resultados obtenidos en la mayoría de los estudios empíricos indican que la dedicación de esfuerzos a plantear mejoras en los sistemas de gobierno reduce los

conflictos que puedan existir entre los principales y los encargados del control de la entidad (Kahn, 2011).

Los autores que han publicado investigaciones en este campo se nutren de las teorías mencionadas en el apartado anterior, ya que realmente existen muchas similitudes entre ambos tipos de entidades. Las relaciones planteadas en la teoría de la agencia entre la propiedad y el control pueden ser utilizadas para estudiar el gobierno de entidades del tercer sector (Romero Merino, 2007, Fontes-Filho y Bronstein, 2016). No en vano, Steane y Christie (2001) concluyen que, en diversos aspectos, el gobierno de las organizaciones sin ánimo de lucro australianas imita al gobierno de empresas con accionistas.

Las estructuras de gobierno tienen la misma importancia y, si bien no se puede hablar de accionistas ni de búsqueda de un beneficio, sí existe la figura del donante o del fundador de la organización, que tiene intereses sobre ella; intereses que difieren de las preocupaciones que motivan los actos de las personas cuyo cometido es gestionar la entidad (Siebart y Reichard, 2004). De hecho, un efecto interesante del estudio del gobierno de organizaciones sin ánimo de lucro ha sido que se han puesto de relieve algunos aspectos que, posteriormente, han servido como aprendizaje para el gobierno de corporaciones (Fontes-Filho y Bronstein, 2016).

A pesar de que, como se explica más adelante, las teorías de gestión y administración han sofisticado la perspectiva sobre el gobierno de las organizaciones sin ánimo de lucro, nunca se descarta al consejo o al órgano de gobierno equivalente como elemento clave. Sin embargo, las motivaciones que influyen en los comportamientos y decisiones de los consejeros de estas organizaciones pueden ser distintas de las que condicionan las actuaciones de los administradores de corporaciones. Un amplio estudio sobre organizaciones australianas (Steane y Christie, 2001) indica que en las entidades sin ánimo de lucro se valora más el conocimiento y la lealtad al sector a la hora de definir la composición de los consejos.

Además, el debate sobre los órganos de gobierno relevantes en organizaciones sin ánimo de lucro debe ser completado con el hecho de que, en ocasiones, la complejidad de los problemas sociales hace que una organización unitaria no sea la mejor manera de afrontarlos, y que sean necesarias las colaboraciones entre distintas organizaciones. Así, en la práctica, las

organizaciones sin ánimo de lucro pueden tener estructuras de gobierno que operan en diferentes niveles, como las federaciones, o como es el caso de las organizaciones que tienen filiales con sus propios órganos de gobierno (Cornforth, 2012). Entre estos diferentes niveles de gobierno surgen tensiones que deben ser solucionadas, circunstancia que constituye un nuevo reto en el estudio del gobierno de tales organizaciones.

Dejando a un lado por ahora este factor de complejidad, en general, las actividades de estos órganos en el tercer sector son procesos que reciben *inputs* y producen *outputs* dentro de un contexto (Cornforth y Edwards, 1999). Los *inputs* son habilidades y experiencia de los miembros del órgano de supervisión, y los *outputs* son las contribuciones que este órgano realiza sobre la estrategia de la entidad. Esto ocurre dentro de un contexto social e institucional del que se recibe una influencia.

El contexto es un elemento especialmente relevante en este tipo de organizaciones (Cornforth, 2012). La naturaleza de las partes interesadas en la organización tiene algunas características específicas de este sector, por el hecho de no buscar beneficios empresariales (Siebart y Reichard, 2004) y reciben una gran influencia de aspectos sociales, culturales e institucionales. Así, los tres tipos de presiones ya mencionados en la sección anterior tienen especial relevancia en el sector no lucrativo. Por lo tanto, resulta muy útil tener en cuenta la exposición que realiza DiMaggio y Powell (1983) sobre ellos y, en particular, la aplicación que realiza Cornforth y Edwards (1999) en el estudio del gobierno de entidades sin ánimo de lucro.

La presión normativa contiene tres perspectivas que afectan al comportamiento de los órganos de supervisión. La perspectiva gerencial, con base en un modelo de parternariado, hace que el consejo y los gerentes deban actuar como socios, y ambos contribuyan a la estrategia de la empresa, si bien cada uno desde su rol particular. La perspectiva democrática, mediante un modelo político, influye en la adopción de sistemas de elecciones, otorgando importancia al pluralismo y a la representación de los interesados. Por último, la perspectiva de élite, a través de un modelo de club de seguidores, influye en la constitución de consejos formados por profesionales altamente cualificados que ayudan a la organización a alcanzar los objetivos mediante el establecimiento de relaciones óptimas con las partes interesadas externas.

La presión coactiva procede de las autoridades, y se establece a través de una influencia directa de las administraciones, que imponen diferentes marcos reguladores, y mediante una influencia indirecta. Esta última sucede porque en muchas ocasiones las organizaciones sin ánimo de lucro están sujetas a actividades de instituciones públicas que, a su vez, deben cumplir unas normas que acaban dejando su impronta en el funcionamiento de aquéllas. Podríamos decir que esta influencia indirecta es también una forma de presión mimética, ya que la organización sigue consignas que no tienen carácter obligatorio para ella, sino que pertenecen a un modelo que imitan por percibir ascendencia de las instituciones públicas.

La presión mimética influye en las organizaciones, especialmente en situaciones de incertidumbre, que adoptan modelos de gobierno ya instaurados en organizaciones que les sirven de referencia y que han probado afrontar dicha incertidumbre con éxito.

Mediante un estudio de caso, Cornforth y Edwards (1999) apuntalaron la idea de que el contexto de las organizaciones no lucrativas influye, tanto positiva como negativamente, en el rol que adquieren los miembros del consejo, así como en el grado de separación que tiene el consejo respecto a los gerentes de la organización. Estos dos factores influyen, a su vez, en la capacidad de los miembros del consejo para aportar valor a la organización y contribuir positivamente a su estrategia.

Caers et al. (2006) ilustran la influencia del contexto sobre el papel desempeñado por el consejo afirmando que la falta de percepción de responsabilidad sobre la comunidad de la organización hace que los consejos sean más débiles. Rossi et al. (2015) confirman esta conclusión explicando que, si bien en numerosas ocasiones existen requerimientos formales, la participación real de las comunidades en el gobierno de la organización es escasa. Así, los miembros del consejo sienten responsabilidad sobre sí mismos y sus ámbitos concretos de actuación, y no tanto sobre la organización en general y su entorno, con lo que no persiguen la misión de forma adecuada.

Debido a cambios en el entorno (Bruneel et al., 2020), como reformas legales y crisis financieras, las empresas sociales y otras organizaciones sin ánimo de lucro ya no pueden sostenerse a través de donaciones y subvenciones, sino que deben buscar fuentes alternativas

de ingresos. Así, han tenido que impregnarse de prácticas de mercado e incluir entre sus gestores y trabajadores a profesionales expertos procedentes, en muchos casos, de sectores lucrativos. Concretamente, sus consejos de administración han tenido que evolucionar en la misma línea.

En lo que concierne al grado de separación entre consejo y gerentes, la financiación por parte de administraciones públicas, la estabilidad externa o la cultura organizacional en cuanto a dependencia de los miembros de sus consejos son variables que actúan sobre el equilibrio de poder entre estos dos órganos (Ostrower y Stone, 2006).

No obstante, también hay que tener en cuenta que los órganos de gobierno ejercen influencia sobre sus propios entornos (Cornforth, 2012). Una vez más, se observa que, en fenómenos sociales como el que estudiamos, el contexto es un factor importante a la hora de comprender las actuaciones y comportamientos de personas o grupos de personas; pero también que las conductas influyen a su vez sobre el entorno, creando procesos dinámicos complejos que dan forma a la realidad social estudiada.

En cualquier caso, la mayoría de los investigadores que han realizado estudios sobre el gobierno de organizaciones sin ánimo de lucro centran sus trabajos y teorías en el consejo como órgano de administración clave para las labores de minimización de los problemas de agencia. El órgano de administración puede ser considerado como el principal, que contrata a gestores para dirigir la organización en nombre de los stakeholders (Caers et al., 2006). En la comunidad científica existe el debate académico sobre si, en este tipo de entidades, el principal tiene objetivos diferentes a los del agente (gestores). Para dar respuesta a esta pregunta, encontramos el estudio de Du Bois et al. (2009), que concluye que las diferencias encontradas son relevantes. Esto apoya, al menos, la necesidad de considerar este órgano de administración como un cuerpo destacado en el gobierno de la organización. Tanto en el ámbito de corporaciones convencionales (Denis & McConnell, 2003) como en el de las entidades sin ánimo de lucro (Cornforth y Edwards, 1999), tratan los diferentes modelos de consejo de administración.

En relación con el tipo de organizaciones tratado en esa sección, es importante poner de relieve que la fase en la que la entidad se encuentre dentro de su ciclo de vida influirá en el modelo de consejo de gobierno que va a prevalecer. Así, en la fase de fundación el consejo estará

más involucrado en la gestión, y habrá menos separación respecto al personal directivo, mientras que en la fase de madurez existirá un mayor grado de independencia y existirá más supervisión sobre el primer ejecutivo (Siebart y Reichard, 2004).

De la misma forma (Siebart y Reichard, 2004), es conveniente saber qué tipo de organización es objeto de estudio, ya que esto tiene un impacto directo en las características del consejo, como la cualificación de sus miembros, la forma de elegirlos, o el nivel de experiencia en el ámbito específico en el que opera la entidad.

No cabe duda de que la utilización de la teoría de la agencia, cuyo foco se puso inicialmente sobre las corporaciones privadas con un claro elemento de accionariado, ha supuesto un avance considerable en el estudio del gobierno de organizaciones sin ánimo de lucro. No obstante, parece claro que este tipo de entidades poseen ciertos atributos característicos que suscitan la necesidad de adoptar un enfoque que se adapte más a ellos. Así, numerosos autores (Van Puyvelde et al., 2012; Du Bois et al., 2009; Donaldson & David, 1991; Rouault & Albertini, 2021; Schubert & Willems, 2021) proponen la aplicación complementaria de la teoría de los grupos de interés<sup>4</sup> y la teoría del servidor<sup>5</sup>. Además, la teoría de lógicas institucionales es pertinente para dar explicación a la dinámica de la gobernanza de entidades sin ánimo de lucro por la decisiva incidencia de diferentes lógicas que entran en juego (Friedland y Alford, 1991).

#### 3.4. Teoría de stewardship

A una persona no solo le mueve su propio beneficio económico, sino que sus actuaciones también están motivadas por otras fuerzas como la satisfacción por los logros conseguidos, el ejercicio de la responsabilidad o la obtención de reconocimiento (Donaldson y David, 1991). De manera más específica, las personas involucradas en la gestión de organizaciones no lucrativas poseen una mayor proporción de motivaciones altruistas, por lo que sus intereses están más alineados con los del fundador (Tosi et al., 2003).

De hecho, en este tipo de organizaciones se ha encontrado que los órganos de gobierno ejercen un control más débil que en corporaciones tradicionales (Caers et al., 2006). Esto puede

---

<sup>4</sup> Traducción al español de *stakeholder theory* (Freeman, 1984)

<sup>5</sup> Traducción al español de *stewardship theory*, adoptada de García Martí (2004) y Vargas (2000)

ser por la ya mencionada dificultad de implementar instrumentos de control debido a los problemas encontrados al monitorizar los servicios que habitualmente prestan, por su naturaleza. Así, los ejecutivos podrían tener más posibilidades de actuar de una forma discrecional y, sin embargo, no es esto lo que se observa en general. Tanto el comportamiento altruista de los agentes como elementos de competencia actúan para que el trabajo de los agentes sea eficiente y alineado con la organización. En la misma línea, Van Puyelde et al. (2012) afirman que los ejecutivos no buscan un alto nivel de remuneración, sino que les mueve el hecho de poder utilizar sus habilidades profesionales para la consecución de sus ideales. Por tanto, los órganos de gobierno tradicionales no parecen ser la clave para evitar la gestión caótica.

En cuanto a la separación de intereses entre accionista y gestor, puede no existir tal diferencia si tenemos en cuenta que el gestor espera un mejor futuro profesional si la corporación propiedad del accionista tiene éxito, lo cual es también interés del accionista (Donaldson y Davis, 1991). Sin embargo, la teoría de *stewardship* explica mejor unos escenarios que otros. Por ejemplo, parece razonable que mientras no peligren los puestos de trabajo de los ejecutivos, el alineamiento de intereses es más fácil, y la teoría de *stewardship* puede ser válida. Por el contrario, si su continuidad en la empresa corre riesgo, como puede ser por causa de una posible venta de la compañía, los ejecutivos actuarán para proteger sus propios intereses, que serán distintos de los del accionista. En este caso, la teoría de la agencia se revela más útil.

Diversos autores (Caers et al., 2006; Van Puyelde et al., 2012; Albrecht et al., 2023) consideran que la teoría de *stewardship* es un límite de la teoría de la agencia, en el que los conflictos existentes entre principal y agente se eliminan. Según estos autores, tampoco se puede decir claramente que en el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro no haya conflictos de intereses, pero sí afirman que reflexionar y estudiar el nivel de conflictos que realmente existen podría no ser trivial. Por tanto, plantean que puede ser útil tomar la teoría mencionada como explicación del gobierno de este tipo de entidades.

Así, uno de los argumentos a favor de aplicar la teoría de la agencia sería el hecho de que no existe un accionista determinado, por lo que no existe un consejo eficiente que represente unos intereses específicos del principal. Esto conlleva mayor posibilidad de discreción de los gestores y la aparición de conflictos de agencia, con sus costes asociados. Otro argumento es la

dificultad para medir los resultados y la existencia de objetivos complejos o confusos. Esto conlleva problemas a la hora de medir el rendimiento de los gestores, lo que facilita el riesgo moral y la selección adversa.

Por el contrario, los defensores de la utilización de la teoría de *stewardship* sostienen que la existencia de margen para la discreción no significa que los gestores lo vayan a utilizar. Tanto aspectos éticos como la utilidad que les proporciona perseguir los intereses de sus clientes o beneficiarios actúan en este sentido. Además, para ellos existe un proceso de autoselección para ocupar puestos en organizaciones sin ánimo de lucro que supone que el empleado tiene unos objetivos alineados con los de la propia organización y sus principales. El bien público es, en este caso, un objetivo tanto para el principal como para el agente.

Un segundo aspecto que aborda la perspectiva de *stewardship* en entidades no lucrativas, partiendo de nuevo de la teoría de la agencia, es la consideración de quién es el principal y quién el agente. Las publicaciones de investigadores relevantes (Caers et al., 2006; Van Puyvelde et al., 2012) hacen explícita la necesidad de considerar diferentes relaciones principal-agente dentro de la organización. Las más importantes son las observadas entre el consejo de administración y los ejecutivos o *managers*, y las que existen entre ejecutivos y el resto de los empleados.

El primer caso es el más estudiado, desde el origen de la teoría de la agencia, y es el que predomina en el presente trabajo de investigación. Cada uno de los grupos parece tener objetivos y actuaciones independientes, si bien ya que ambos grupos interactúan el uno con el otro en la elaboración de la estrategia y en la toma de decisiones financieras relevantes (Cornforth, 2012). Sin embargo, pueden existir entre ellos interrelaciones que resultan en una indefinición en la línea divisoria entre ambos, si se dan ciertas condiciones en la estructura organizacional. Sirva como ejemplo que, cuando los miembros del consejo necesitan el apoyo de los ejecutivos para ser elegidos o renovar en el consejo, acaban teniendo comportamientos similares a los de los ejecutivos (Caers et al., 2006). De esta forma, los sistemas de compensación de los ejecutivos son más bien un problema de agencia que un mecanismo para reducir conflictos de agencia.

Respecto al segundo caso, que estudia la relación entre los directivos como principales y los empleados como agentes, podemos afirmar que cada vez tiene mayor consideración,

especialmente en ciertas organizaciones del tercer sector, en las que el espíritu social y los principios democráticos parecen tener más importancia (Cornforth y Edwards, 1999).

De hecho, Van Puyvelde et al. (2012) afirman que los empleados pueden influir claramente en los ejecutivos, y que es importante igualmente considerar cómo funcionan los mecanismos de control e incentivo desde el principal hacia el agente. Por ejemplo, encontramos que los empleados de organizaciones sin ánimo de lucro tienen a aceptar menores salarios que en empresas tradicionales debido a las externalidades sociales encarnadas por la actividad social que desarrollan. Asimismo, cuando los empleados son trabajadores voluntarios, el peso del beneficio social generado es tan importante como para compensar la falta de beneficio privado. Sin embargo, esto no significa que los gestores no deban ejercer labor de control o incentivo sobre ellos. Deben ser conscientes de sus objetivos personales, como la reputación u otros, y proporcionarles medios para conseguirlos.

Aunque Caers et al. (2006) aceptan que existe un debate abierto sobre la idoneidad de la teoría de la agencia o la de *stewardship* en la relación ejecutivos-empleados como principales y agentes, exponen que los *managers* deberán seleccionar empleados que permitan a la organización perseguir la misión marcada por el máximo órgano de administración. Esto puede suponer que los empleados trabajen para perseguir objetivos que coinciden con los suyos, o que estén desalineados respecto a ellos. Al igual que Van Puyvelde et al. (2012), Caers et al. (2006) consideran que los empleados influyen sobre los ejecutivos. Explican, además, que el grado en el que lo pueden hacer depende de factores como la pertenencia al mismo departamento, el pasado profesional de los ejecutivos, o la capacidad que tiene el empleado de beneficiar o perjudicar al ejecutivo. Parece, pues, que no se obtiene una conclusión clara que apoye dejar de lado la teoría de la agencia, y que de una u otra forma existen conflictos de intereses que han de ser resueltos.

### 3.5. Teoría de stakeholder

La diversidad de grupos de interés (Barney y Harrison, 2020) y la ausencia de un accionista mueve a los investigadores a considerar múltiples principales (Steinberg, 2010). Durante los años 80 tuvieron lugar cambios revolucionarios en las organizaciones, en las que los stakeholders

externos reclamaban, entre otras cosas, una mayor responsabilidad social a las corporaciones. Desde entonces, este requerimiento no ha abandonado el escenario de las corporaciones, y ha provocado el aumento de la importancia de las organizaciones sin ánimo de lucro con fines sociales (Savage et al., 1991). De la misma manera, el nacimiento y continuo desarrollo de la teoría de stakeholder coincide con la creciente relevancia de la dimensión ética en el ámbito empresarial, tanto en la propia gestión como en la vertiente académica. Esta teoría proporciona fundamentos sólidos para establecer un modelo empresarial y de gestión en el que la dimensión ética se integre de manera orgánica (Fernández y Bajo, 2012).

En cualquier caso, parece razonable afirmar que la realidad del gobierno de las organizaciones sin ánimo de lucro no se circunscribe al modelo simplificado de la teoría de la agencia. Al menos, no en el caso en el que se asume la existencia de un principal y un agente que puedan ser estudiados de una forma más o menos aislada. La literatura más reciente tampoco sugiere limitar el foco del estudio al consejo de administración tradicional. Cornforth (2012) propone trasladar el objeto de estudio a sistemas de gobierno amplios, con un mayor número de actores.

El consejo sigue siendo el órgano con la mayor responsabilidad en un sistema cuyo fin es asegurar la dirección, el control, y la responsabilidad general de una organización; sin embargo, otros participantes forman parte del sistema de gobierno, y entre ellos están los reguladores, los auditores e inspectores, los propios gestores, los socios y los asesores. Por lo tanto, al tratar en el presente estudio la estructura de gobierno, tenemos en cuenta estos elementos en el caso concreto de las fundaciones bancarias, así como su influencia en los resultados obtenidos por el complejo sistema de gobierno.

En este sentido, con apoyo en las ideas transmitidas por Abzug y Webb (1999), Steane y Christie (2001) o Valentinov et al. (2019), resulta útil tomar la perspectiva de la teoría de stakeholder para mapear las características del gobierno de las fundaciones con los elementos que los investigadores han identificado en el gobierno de las organizaciones sin ánimo de lucro. El concepto de stakeholder fue introducido ampliamente en la literatura a raíz de los trabajos de Freeman & Reed (1983) y Freeman (1984), con el objetivo de comprender mejor las tareas y el funcionamiento de un consejo de administración a la hora de abordar el gobierno corporativo.

Freeman & Reed (1983) explicaban que la organización tiene responsabilidad no solamente hacia los accionistas, sino también hacia otros grupos de interés. Como explican Fernández y Bajo (2012), la teoría de stakeholder ofrece una sólida base para que las empresas y el propio sistema capitalista puedan aportar valor de una manera más justa al conjunto de la sociedad.

Así, esta teoría expone que cualquier persona capacitada para reclamar la atención de una organización, influir en sus recursos o el resultado de su actividad, o que se vea afectada por ella, es un stakeholder (Van Puyelde et al., 2012). De hecho, existen stakeholders relevantes para una organización que son capaces de influir en las decisiones tomadas por sus directivos (Bruni-Bossio and Kaczur, 2022). Fernández y Bajo (2012), de una manera muy gráfica y haciendo uso de la traducción literal del verbo *to stake*, explican que un stakeholder es un individuo o un grupo que apuesta o pone algo en juego en una organización, voluntaria o involuntariamente. Una implicación importante (Abzug y Webb, 1999) es que se debe gestionar la organización teniendo en cuenta a todos los grupos interesados. Por tanto, se debe tratar de comprender a cada stakeholder individualmente. Esto es una tarea difícil, ya que satisfacer a unos puede suponer dejar de lado los intereses de otros. Las relaciones entre estos actores implican intereses divergentes y posibles conflictos, así como la formación de alianzas entre diferentes agentes o grupos (Fernández y Bajo, 2012). Lo cierto es que una perspectiva de múltiples principales y de múltiples agentes, en su papel de stakeholders, puede ayudar a captar con mayor certeza la realidad de las relaciones entre organizaciones sin ánimo de lucro y otras entidades, como empresas privadas tradicionales.

Así, el foco de esta corriente de investigación se sitúa no solo sobre los participantes internos, sino también sobre las relaciones existentes con actores externos a la organización, y consideran el consejo como el interfaz entre las partes interesadas externas y las internas (Van Puyvelde et al., 2012; Bruneel et al., 2020). De este modo, seguimos observando que el consejo mantiene un papel fundamental, pero aparecen en escena nuevos grupos de interés que forman parte del sistema de gobierno de la organización. La Tabla 2 muestra los que la literatura identifica como stakeholders internos y externos.

**Tabla 2.** Stakeholders internos y externos (Abzug & Webb, 1991; Van Puyvelde et al., 2012)

<b>Stakeholders internos</b>	Managers
	Empleados / Voluntarios
	Consejo de administración
<b>Stakeholders externos</b>	Accionistas / Fundadores / Donantes
	Competidores
	Proveedores
	Clientes / Beneficiarios
	Partners de la organización
	Comunidad
	Administración Pública

Freeman & Reed (1983) consideran dos definiciones de stakeholder: una amplia en la que se incluyen grupos tanto amistosos como hostiles a la organización, y otra más estrecha en la que solo se incluyen aquellos grupos de los que depende la supervivencia de la organización de una manera estricta. Además, estos autores proponen una matriz con dos ejes. En uno de ellos se representa la naturaleza del stakeholder (participantes en capital, participantes en la economía de la organización, e *influencers*) y en el otro el tipo de poder que ostentan (formal o de voto, económico y político). En la literatura más reciente, se trata a todos los stakeholders por igual, predominando la definición amplia, aunque sí se atiende a si son internos o externos. No obstante, la matriz de Freeman & Reed (1983) resulta muy interesante también en la actualidad para comprender el gobierno de una organización sin ánimo de lucro, sustituyendo al accionista por otro tipo de stakeholder.

El criterio que utilizan Freeman y Reed (1983) para proponer dos definiciones de stakeholder atiende a la hostilidad con la que un grupo de interés puede aproximarse a la organización. Un criterio similar es utilizado por otros autores, no tanto para definir el concepto de stakeholder, sino para hacer una clasificación de ellos, en función de su capacidad para suponer una amenaza. Savage et al. (1991), Abzug y Webb (1999) y Van Puyvelde et al. (2012)

hablan de los stakeholders con alta o baja capacidad de amenaza y, al mismo tiempo, del potencial para la cooperación. De esta manera, un stakeholder ideal es el que siempre va a cooperar sin suponer una amenaza. Pero también se dan el resto de las combinaciones, como el que tiene mucha capacidad de cooperación, pero, a la vez, entraña una alta probabilidad de suponer una amenaza en un momento dado. En paralelo, Savage et al. (1991) clasifican a los stakeholders como primarios o secundarios. Los primarios son los que tienen un vínculo contractual o formal con la organización, y los secundarios son los que, sin tener ese tipo de vínculo directo, pueden ejercer influencia sobre ella o puede ser afectada por ella. Este segundo grupo incluye posibles interesados como la comunidad local, medios de comunicación, miembros de la sociedad civil y organizaciones del tercer sector (Fernández y Bajo, 2012).

La mayoría de los stakeholders son, conceptualmente, válidos para empresas con ánimo de lucro y para organizaciones sin ánimo de lucro, incluso si sus atributos pueden ser distintos según el caso. Sin embargo, encontramos ciertos casos que son específicos de las organizaciones sin ánimo de lucro. En paralelo al grupo de empleados habitual, que recibe una remuneración por su trabajo, coexisten trabajadores voluntarios, que obtienen otro tipo de utilidad a cambio de su trabajo. De igual forma, colocándose en el lugar equivalente al que ocupa un accionista en una empresa privada, aparecen los fundadores y donantes como grupos de interés relevantes, considerados externos ya que, por lo general, no participan por sí mismos en la gestión operativa de la entidad. Por último, aparece el grupo beneficiarios como aquellos que reciben en último término los servicios o productos o proporcionados por la organización sin ánimo de lucro. Son una parte de la demanda típica en el tercer sector, que influye en la actividad de la organización, pero no toma parte en la generación de ingresos.

Abzug y Webb (1999) nos ofrecen una perspectiva de la teoría de stakeholder en la que existe una variedad de relaciones principal-agente entre la organización sin ánimo de lucro y stakeholders externos. Se preguntan, para dar comienzo a su trabajo de investigación, qué tipo de relación tienen este tipo de organizaciones con las empresas privadas que operan en su mismo sector. Así, en la teoría económica, durante mucho tiempo, se ha considerado que no compiten en el mismo segmento, en parte debido a que la realidad de las entidades del tercer sector ha ocupado lugares mucho menos relevantes durante gran parte de la historia moderna. Ciertamente es

que, como se observa desde finales del siglo pasado, en algunos sectores como el de hospitales u otros servicios del cuidado de la salud, compiten directamente. Sin embargo, por lo general, existen diferencias sutiles entre el mercado de las unos y otros tipos de organizaciones. De este modo, tienden a complementarse dentro de la cadena de valor.

Otra relación interesante de stakeholder entre una organización sin ánimo de lucro y una empresa privada se da cuando la primera, generalmente una fundación, es accionista de la segunda (Abzug y Webb, 1999). En este caso, los autores proponen estudiar la hipótesis de que la fundación influye sobre la estructura de la empresa en la que invierte capital. Jassaud (2014), al estudiar el gobierno de los bancos italianos, descubre que aquéllos cuyo propietario es una fundación se estructuran de una forma diferente. El hecho de que las fundaciones no tengan accionistas y estén sujetas a influencias políticas tiene consecuencias sobre la toma de decisiones en los bancos participados por ellas. En su estudio encuentran que la calidad de la medida de activos en estos bancos concretos es menor que la media del sector en Italia. En la misma línea, Achleitner et al. (2020) indican que existe una percepción, al menos, no positiva, sobre la existencia de una fundación en el accionariado de una corporación. Observan que, cuando la fundación anuncia una disminución en el su porcentaje de participación, los mercados financieros reaccionan de manera positiva.

### 3.6. Teoría de lógicas institucionales

Existe una capa teórica transversal tanto a las teorías de stewardship y stakeholder como a la influencia de la racionalidad limitada y del contexto sobre la gobernanza de organizaciones sin ánimo de lucro. Esta perspectiva es una metateoría útil para integrar y ampliar una variedad de teorías de las ciencias sociales, con el fin de comprender mejor los efectos de las instituciones culturales en individuos, organizaciones y sociedades (Thornton et al., 2015).

El cuerpo teórico desarrollado sobre lógicas institucionales, inicialmente planteado por Friedland y Alford (1991), y posteriormente enriquecido por otros autores como Thornton et al. (2015), aboga por aportar el contexto social y cultural siempre que se quiera comprender el comportamiento individual u organizacional. En la sociedad occidental existen instituciones, como el capitalismo, el estado o la familia, que poseen lógicas, y que afectan a las preferencias

individuales y a los intereses de las organizaciones. En ocasiones existen contradicciones entre las diferentes lógicas. Cómo los individuos y las organizaciones tratan esas contradicciones transforman las relaciones institucionales de la sociedad.

Las instituciones no operan aisladas, sino que interactúan unas con otras. Fruto de ello, y de que sus lógicas pueden entrar en contradicción, están en constante tensión entre ellas (Thornton et al., 2015). Por ejemplo, el mercado valora el beneficio económico y la competencia, y la familia prioriza el cuidado, la lealtad y la solidaridad (Friedland y Alford, 1991). Estas lógicas pueden chocar en contextos organizacionales o en la vida individual. Así, una empresa puede tener que conciliar la lógica del mercado con la lógica del estado, plasmada en la regulación, o de la familia, enfocada en encontrar un equilibrio entre vida personal y dedicación al trabajo. Estas contradicciones no solo son fuente de conflicto, sino que también abren espacios para el cambio institucional. También es importante señalar que las lógicas surgen o se transforman en contextos históricos determinados, cuyo conocimiento es clave para entender los cambios institucionales.

Así, esta teoría aporta una perspectiva novedosa frente a otras tendencias de investigación que se centran en las organizaciones y prácticas formales, dejando de lado las dimensiones culturales más amplias y las contradicciones sociales profundas. Las teorías influenciadas por los economistas neoclásicos se basan en intercambios entre individuos racionales que tienen unas preferencias relativamente estables y consideradas exógenas a los modelos de análisis. Sin embargo, es importante saber cómo se forman esas preferencias. Por su parte, las teorías de organización ven a las organizaciones como unidades que intentan controlar su entorno y entran en conflicto con otras organizaciones, pero no tienen en cuenta su contexto institucional o social.

El concepto de lógica institucional es definido por Friedland y Alford (1991) como un conjunto de supuestos materiales y simbólicos que guían la producción de significado en las instituciones. En su trabajo, estos autores explican que cada institución clave de la sociedad está organizada por una lógica cultural propia que determina qué se considera valioso, cómo se organizan las relaciones sociales y qué tipo de prácticas son legítimas. Las lógicas no son solo reglas o mecanismos externos que obligan a actuar de una determinada manera, sino que son

formas de entender la vida social que se interiorizan como cultura y que se plasman a la hora de organizarla.

Resulta particularmente interesante para el presente estudio el hecho de que el marco teórico ofrecido por Friedland y Alford (1991) se sitúa en diferentes niveles. En el nivel societal, las grandes instituciones estructuran la cultura en un sentido amplio. En el nivel organizacional, las entidades reflejan, negocian y combinan lógicas institucionales. En el nivel individual, los actores pueden adoptar diferentes posturas frente a las lógicas institucionales. Pueden tener agencia o incorporar símbolos y prácticas de distintas lógicas para resistir o transformar las instituciones. De esta manera, esta teoría convierte a los individuos en elementos clave para gestionar el conflicto, transitando entre lógicas y haciendo que las lógicas institucionales evolucionen. El cambio institucional, por tanto, no procede solo de procesos racionales o estructurales, sino también por la movilización simbólica de actores que recombinan las lógicas existentes.

### 3.7. Enfoque obtenido del marco teórico y conceptual

Profundizando en el marco conceptual, y con el objetivo de explicar relaciones entre la gobernanza de la organización y la obra social, se estudia la estructura de las fundaciones, su conducta, y su resultado. En el marco de un estudio cuantitativo, el resultado se evaluaría en función de variables relativas a las actividades de las fundaciones, lo cual requeriría un trabajo de creación de medidas y un análisis de las observaciones. Con el presente estudio obtenemos información a partir de entrevistas semiestructuradas, bajo un enfoque cualitativo.

El paradigma de estructura, conducta, resultado se enmarca en la disciplina de la Economía Industrial. En un resumen muy simplificado, este paradigma expresa que la estructura de una industria o mercado condiciona la conducta de las empresas, lo que afecta al resultado del mercado. Originalmente, el modelo mencionado, desarrollado por Bain (1968), se refiere a la estructura de un mercado en cuanto al nivel de concentración de empresas, la diferenciación de productos y las barreras de entrada; a la conducta en cuanto las políticas de precios; y a los resultados en cuanto a las consecuencias que estructura y conducta tienen sobre el mercado y los consumidores (Clarkson y LeRoy Miller, 1983).

Consideramos que es lícito en nuestra investigación transponer dicho esquema a una organización, ya que puede aportar un enfoque novedoso y útil al análisis. Bajo Davó y Rodríguez Carrasco (2018) ya apuntan hacia una utilización de este marco teórico, tomando como estructura al órgano de gobierno, como conducta a las actividades desarrolladas, y como resultados al impacto sobre la sociedad. Con ciertas similitudes, Cornforth (2001) estudia los *inputs* de los órganos de administración, su estructura, y su efectividad.

En una siguiente reflexión sobre la utilización del esquema, dentro de las fundaciones, podríamos hablar de estructura en cuanto a qué personas forman parte de sus órganos de gobierno; de conducta en relación con las políticas adoptadas en función de sus objetivos; y de resultados en lo que respecta a las consecuencias que esto conlleva sobre la obra social en cualquiera de sus dimensiones. Centrándonos solamente en el primero de los tres conceptos, encontramos que Aranda Ruiviejo y Sotomayor Morales (2018) hablan de la heterogeneidad de las estructuras de gobierno entre las fundaciones. Este hecho nos permitirá establecer asociaciones entre tipos de estructura, sus conductas y sus resultados.

Existen dos aspectos interesantes, desde el punto de vista académico, en la asociación de una estructura de gobierno con las actividades que desempeñan su impacto. Por un lado, en línea con lo que afirma Page (2007), la diversidad en un equipo de gobierno proporciona un mayor potencial a los resultados que pueden obtener. Personas con perspectivas distintas, siempre que sean útiles, ponen a prueba diferentes posibles mejoras e incrementan las posibilidades de éxito a la hora de resolver un problema.

Este atributo es especialmente importante en las organizaciones sin ánimo de lucro, en comparación con las corporaciones. Como ejemplo, en su estudio, Steane y Christie (2001) encuentran que los órganos de gobierno de estas entidades cuentan con una mayor proporción de mujeres y una mayor representación de intereses minoritarios. No obstante, la obtención del nivel óptimo de diversidad en el órgano de administración no es un proceso fácil. Bruneel et al. (2020) estudian el ejemplo de empresas sociales híbridas, cuyos consejos se caracterizan por tres elementos: equilibrio entre los representantes de las lógicas económica y social, mezcla de administradores internos y externos, y un presidente híbrido. Para llegar a ello, se deben producir una serie de cambios internos para lograr que las coaliciones dominantes y los procesos

tradicionales se vean sustituidos por administradores heterogéneos y procesos adaptados a las nuevas realidades. Calvo Sotomayor (2017) explica el caso concreto de una fundación bancaria, que vio la necesidad de realizar una profunda transformación interna para adaptar su actividad social a los nuevos retos y lograr sostenibilidad y estabilidad en el medio y largo plazo.

De igual modo, la pluralidad ha sido indicada por Bajo Davó y Rodríguez Carrasco (2018) al argumentar que un mayor tamaño del patronato puede implicar una mayor diversidad, lo que consideran positivo para el modelo de gestión. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la diversidad puede implicar más lentitud a la hora de tomar decisiones y poner en marcha planes estratégicos (Ganga Contreras y Vera Garnica, 2008). Un campo de cultivo interesante para el estudio de la pluralidad en el gobierno lo constituyen las organizaciones que poseen diferentes niveles de gobierno, ya mencionadas anteriormente, como las que tienen filiales o forman parte de redes. Los beneficios de la diversidad, como una representatividad más amplia, de deben ser enfrentados con sus desventajas, como la falta de eficiencia o unidad (Cornforth, 2012).

También se asocia la diversidad a un mayor nivel de consulta a sus electores de los consejeros (Caers et al., 2006). En el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro, que suelen tener una variedad de objetivos en detrimento de una sola finalidad, la diversidad del consejo favorece la persecución de cada uno de esos objetivos distintos. Los órganos con diversidad promueven la innovación y la creatividad, pero tienen más dificultades para llegar a consensos.

Por otro lado, la estructura de una organización tiene una capacidad limitada para realizar labores de explotación y actividades de exploración (Kato Vidal, 2005). Mediante las primeras, la organización será capaz de obtener frutos de los procesos que ya conoce y que ha puesto en práctica previamente. Por el contrario, a través de la exploración, se identifican nuevas oportunidades para el futuro, sin obtener resultados tangibles en el corto plazo. La manera en que se distribuyan recursos y habilidades para estas dos actividades tendrá igualmente un impacto en los *outputs* generados por la entidad.

Estos dos factores serán considerados en nuestro estudio como variables que son afectadas por el contexto normativo y social en el que están se encuentran los órganos de gobierno fundacionales y que, a su vez, generan diferentes efectos sobre la actividad social que

desarrollan. Sirva como ejemplo la posibilidad de que una regulación muy restrictiva puede limitar la capacidad de exploración de un equipo directivo, reduciendo las posibilidades de innovar y de afrontar nuevos retos sociales con nuevas soluciones. Asimismo, el grado en el que se fomente heterogeneidad en el patronato impactará sobre los tipos de actividades desarrolladas o sobre su efectividad. Por tanto, resulta interesante indagar sobre si la normativa actual sobre gobierno de fundaciones bancarias favorece la implementación efectiva de actividades sociales a través de un grado óptimo de diversidad en los patronatos.

Por otro lado, el reto que se aborda es encontrar una relación entre los elementos teóricos de este marco conceptual y la realidad en cuanto a las características concretas de los modelos de gobernanza y la actividad social desarrollada.

La legislación existente, como apuntan Bajo Davó y Rodríguez Carrasco (2018), establece normas que deben cumplir los órganos de gobierno<sup>6</sup> e impone la elaboración de documentos sobre gobierno corporativo. De alguna forma, estos requerimientos marcan ciertas características que debe poseer el gobierno corporativo de las fundaciones bancarias. Será interesante encontrar relaciones entre estos rasgos y las teorías de gobierno corporativo aceptadas por la comunidad científica.

En el proceso de estudio se revisa literatura sobre trabajos ya realizados en el campo de investigación en el contexto referido, y se organizan conceptos y teorías que sitúan la frontera del conocimiento. Algunos artículos ya mencionados, u otros como el de Melle y Maroto (1999) estudian las formas de gobierno de empresas en el marco concreto de las cajas de ahorros o las fundaciones. A través de ellos se puede tener una consciencia plena de lo que ya ha sido investigado por la academia, y se puede formar una base sólida sobre la que construir hipótesis concretas.

En la Tabla 3 se muestran las teorías identificadas en la revisión de la literatura como marco teórico relevante para el presente estudio, resumiendo el elemento central de la perspectiva teórica y su relevancia para la investigación que se explica en este documento.

---

<sup>6</sup> El patronato es el órgano de gobierno de la fundación (FUNCAS, 2015). Tiene funciones de representación, administración, control y supervisión (Bajo Davó & Rodríguez Carrasco, 2018).

Las teorías seleccionadas abordan adecuadamente el objetivo de investigación. Aunque, dada la complejidad del fenómeno estudiado, existen otras perspectivas en las ciencias sociales que podrían enriquecer el marco teórico, el presente enfoque cubre los aspectos necesarios para responder a la pregunta planteada. Cada una de estas teorías ayuda a poner luz sobre el objeto de estudio desde un ángulo diferente, y entre ellas se complementan para poder obtener un entendimiento suficientemente completo.

La teoría de la agencia explica la necesidad de implementar órganos de gobierno en las organizaciones como mecanismo de control bajo el supuesto de relaciones principal-agente. Los conceptos expuestos ayudan a poner los cimientos para un entendimiento del papel que desempeñan los patronatos en las fundaciones surgidas de la transformación de las cajas de ahorros. Los mecanismos de supervisión propuestos por esta teoría resultan pertinentes para las fundaciones, siempre que se ajusten a sus características específicas. Sin embargo, es necesario complementarlos considerando otros aspectos propios de las entidades sin ánimo de lucro y de los integrantes de sus órganos de gobierno.

Así, la teoría de stakeholder, que trata sobre cómo la organización debe afrontar los intereses de los individuos o grupos que poseen un interés sobre ella, puede utilizarse también para poner el foco sobre el patronato, pero lo relaciona con dichos grupos de interés. De este modo, añade al marco teórico una nueva dimensión sobre la gobernanza de las fundaciones. Permite entender las decisiones tomadas por los patronos en relación con el peso específico que pueda tener uno u otro stakeholder. La organización se comprende como una red de actores con distintos intereses que han de ser compaginados.

**Tabla 3.** Teorías utilizadas para construir el marco teórico. Elaborado por el autor a partir de la revisión de la literatura.

Teoría	Elemento	Relevancia
	Agente/Principal	Hipótesis básica para entender las dinámicas de gobernanza. Punto de partida para identificar otras

		estructuras de gobernanza más complejas en los casos estudiados.
Teoría de la Agencia	Conflictos de agencia	Identificarlos es necesario para diseñar mecanismos de gobernanza. Confirmar su ausencia ayuda a diseñar estructuras de gobernanza eficientes en las fundaciones bancarias españolas.
	Mecanismos de gobernanza	Si existen conflictos, la literatura proporciona varios mecanismos para minimizar los costos de agencia.
Teoría de Stewardship	Alineación de intereses	Describe relaciones de gobernanza frecuentemente encontradas en organizaciones sin fines de lucro. Reduce los conflictos de agencia y, por lo tanto, permite estructuras de gobernanza más eficientes. Esto se encuentra en el fenómeno estudiado.
Teoría de Stakeholder	Representación de los stakeholders	Ayuda a entender las fuerzas sociales presentes en las organizaciones sin fines de lucro y su relación con las estructuras de gobernanza. Muy importante para entender el trabajo social, como se presenta en los hallazgos.
	Interacciones de los stakeholders	Facilita la comprensión de cómo los stakeholders están asociados con las estructuras de gobernanza y los resultados (trabajo social).
Teoría de Lógicas Institucionales	Influencia de los marcos culturales e institucionales en la acción y el sentido de los actores	Explica la diversidad, el conflicto entre lógicas y el efecto que esto tiene sobre las acciones y la evolución de los modelos de gobernanza de las fundaciones.
Racionalidad limitada	Elemento cognitivo	Ayuda a entender por qué la diversidad en la estructura de gobernanza es importante para su desempeño (obra social).
Contexto*	Entorno de gobernanza	Las presiones externas afectan varios elementos de las estructuras de gobernanza y, por lo tanto, deben tenerse en cuenta al entender o definir estructuras de gobernanza óptimas.

En el mismo nivel organizacional, pero centrándose en el ámbito motivacional, la teoría de stewardship considera que las personas que dirigen las organizaciones alinean sus intereses con los del principal. En el caso de las fundaciones estudiadas, bajo esta teoría se puede plantear que, por un lado, los patronos no tienen que vigilar un posible comportamiento oportunista de

los directivos que gestionan los recursos y, por otro, están alineados entre ellos en la búsqueda del bien común para la fundación. Las propuestas de la teoría de *stewardship* resultan muy pertinentes para realizar un diseño adecuado de la presente investigación, ya que la naturaleza altruista de este tipo de organización se presupone también en los miembros de los patronatos. Sin embargo, la confluencia de las fuerzas que aparecen en esta teoría con las que propone la teoría de *stakeholder* en cuanto a la toma de decisiones resulta en una dinámica interesante desde el punto de vista académico a la hora de realizar el estudio empírico y obtener conclusiones.

La teoría de lógicas institucionales arroja luz sobre los factores externos que influyen sobre los patronos en los procesos de toma de decisiones, desde el momento en que los trasfondos culturales e institucionales imprimen maneras de pensar y actuar sobre los individuos y las organizaciones. No es difícil encontrar relaciones entre los postulados de esta teoría y los elementos que entran en juego en el resto de las teorías consideradas. Los diferentes *stakeholders* son actores relevantes dentro de una perspectiva de lógicas institucionales, y actúan en función de la lógica de la institución que representan, que les asegura legitimidad y les proporciona una determinada reputación. Estos grupos de interés deben interactuar y, tras un proceso de conflicto, deben encontrar una solución de equilibrio de intereses que marque la estrategia de la organización. De la misma forma, las hipótesis de partida de la teoría de *stewardship* están, en el caso de las fundaciones estudiadas, condicionadas por las prácticas aceptadas y promovidas por la institución que conforma el tercer sector. La motivación prosocial, generalizada en las organizaciones sin ánimo de lucro, favorece el alineamiento de intereses con el propósito del bien común.

En cuanto a la racionalidad limitada, que introduce el elemento cognitivo como otro de los factores que juegan un papel relevante en los procesos de gobierno de una organización, su relación con las teorías de *stakeholder* y de lógicas institucionales es muy estrecha. Por una parte, la diversidad que proporciona un órgano de gobierno capaz de representar a los diferentes *stakeholders* eleva la posibilidad de encontrar soluciones óptimas con mejores resultados. La limitación cognitiva de cada uno de los individuos se reduce en el colectivo del patronato cuando los miembros con diferentes formaciones y experiencias aportan sus ideas y argumentos. Por

otra parte, esas limitaciones proceden en gran parte de la institución en la que están inmersos. En caso de un desequilibrio en favor de una lógica institucional concreta, como la acción social, es posible que se tomen decisiones sobre proyectos sociales que son implementados y que, al mismo tiempo, se gestionen los recursos de una manera subóptima porque no se ha tenido en cuenta la lógica financiera.

## **CAPÍTULO 4. JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS Y CONTRIBUCIÓN ESPERADA**

### **4.1. Justificación**

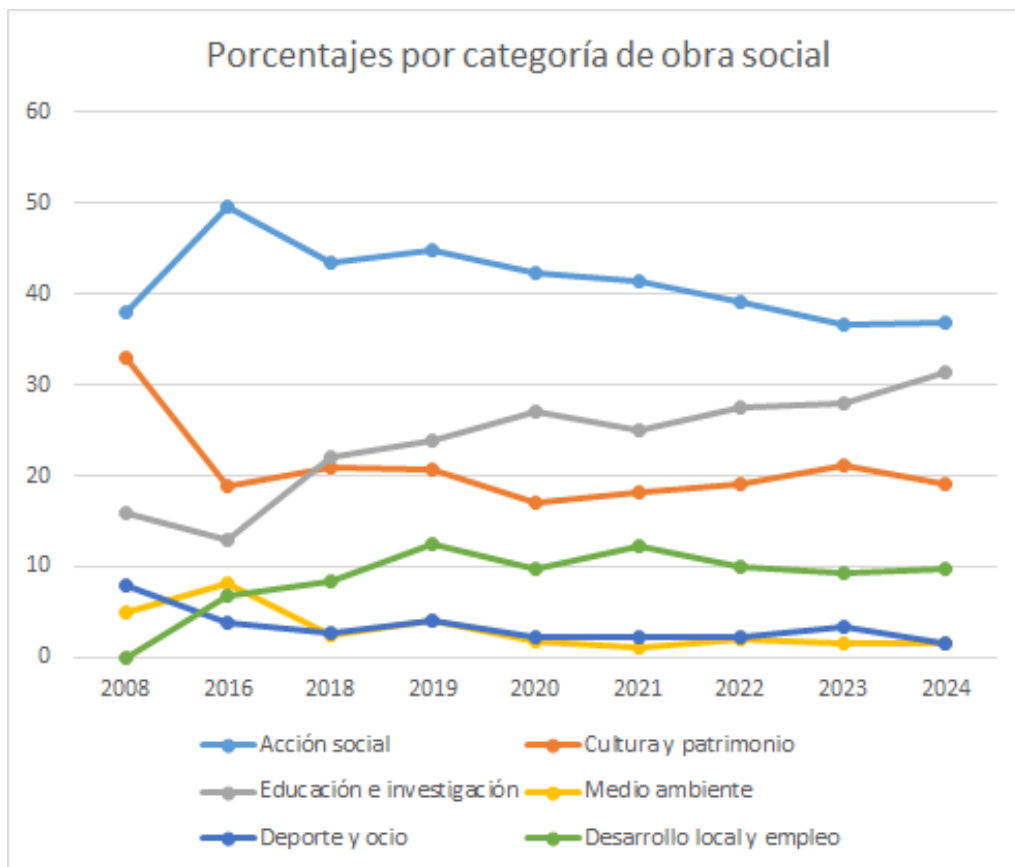
En general, la importancia del tercer sector dentro del total de la actividad económica de muchos países, dado su nivel de empleo y su crecimiento productivo, se ha visto incrementada en las últimas décadas (Aldashev et al., 2015). Desde una perspectiva descriptiva, sabemos que, en cuanto a actividades desarrolladas por las fundaciones bancarias, hasta el año 2007 predominaban las englobadas en la categoría de cultura y tiempo libre, mientras que a partir de dicho año, y coincidiendo prácticamente con el periodo de crisis, las actividades de asistencia social y sanitaria han sido las que más recursos han consumido (Montero et al., 2015). Al mismo tiempo, han aparecido nuevas necesidades de obra social, como la educación financiera o la transformación digital (FUNCAS, 2016). El reparto proporcional del gasto se ha mantenido relativamente estable desde 2017 hasta 2023, si bien cada año se observa cómo acción social pierde importancia de manera gradual, en detrimento del resto de categorías, especialmente educación e investigación. La Figura 2 ilustra la evolución del peso de cada categoría.

En este sentido, las fundaciones han realizado una función complementaria a la del Estado y las administraciones públicas en general en dichas materias. Como reconoce Embid Irujo (2015), las fundaciones pueden realizar actividades económicas en el mercado, pero tienen misiones propias de las instituciones públicas. Por este motivo, a cambio de estar sujetas a ciertos controles especiales, las fundaciones tienen un tratamiento fiscal específico que favorece su actividad (FUNCAS, 2015). Además, debido a su carácter de permanencia, las fundaciones no están sujetas a la presión de objetivos cortoplacistas, que sí tienen otro tipo de organizaciones (Romero Merino, 2007).

Si bien no es el objetivo de la investigación contribuir a la teorización sobre políticas sociales, los hallazgos que surjan de ella servirán de ayuda para comprender elementos en el nivel micro que tienen como resultado último un impacto en actividades sociales. De hecho, la obra social de las cajas de ahorros, después transformadas en fundaciones, es considerada como la precursora de la responsabilidad social corporativa que tanta relevancia ha adquirido (FUNCAS,

2016) y, en la actualidad, existe una importancia creciente de las fundaciones dentro del sector no lucrativo en España (Romero Merino, 2007).

**Figura 2.** Porcentajes por categoría de obra social. CECA (2021), CECA (2025)



Por tanto, y puesto que existe cierto consenso en la importancia socioeconómica de la política social llevada a cabo por un gobierno, encontramos que estudiar esta forma de actividad social comporta relevancia y tiene una justificación práctica. Tratar de conocer si las diferentes variables han fortalecido, debilitado, o guiado de alguna manera la obra social puede resultar útil desde el punto de vista normativo, por un lado, y de organización por otro.

En cuanto a la justificación académica, el estudio pretende ampliar el conocimiento, probablemente en una magnitud no extraordinaria pero sí lo suficientemente relevante, en el campo de la actividad social desde el ámbito privado. Aunque podemos encontrar alguna similitud en procesos experimentados en Reino Unido e Italia (Aranda Ruiviejo y Sotomayor Morales, 2018), desde una perspectiva histórica, el fenómeno estudiado es novedoso. Por tanto,

la comunidad científica puede profundizar aún más en él. Así lo apuntan los autores que lo están estudiando en sus propias publicaciones, esbozando futuras líneas de investigación en sus conclusiones. Un ejemplo en esta dirección es Bajo Davó y Rodríguez Carrasco (2018).

De igual modo, el conocimiento relativo al gobierno de organizaciones sin ánimo de lucro es aún limitado (Aldashev et al. (2015), como lo son las conclusiones respecto al impacto que tienen sobre el comportamiento de dichas entidades y su rendimiento. Además, como se ha explicado, existen perspectivas teóricas que aún no han sido suficientemente exploradas en este campo. Cornforth (2012) insiste sobre ello en su trabajo y, específicamente, explica que hacen falta estudios cualitativos a la vez que trabajos cuantitativos para examinar cómo los diferentes actores interpretan factores contextuales y reaccionan ante ellos. No en vano, apunta claramente a la necesidad de salir del foco único hacia el consejo y considerar otros elementos del sistema de gobierno, estudiar sistemas de gobierno más complejos, y alejarse del enfoque transversal y positivista, teniendo en cuenta los procesos de gobierno, los factores contextuales e históricos, la heterogeneidad del tercer sector y la evolución a lo largo del tiempo.

La utilización de la teoría de stakeholder como uno de los cimientos conceptuales en este estudio se apoya en trabajos como el de Calvo-Sotomayor (2017), que utiliza esta teoría específicamente para analizar el gobierno corporativo de la Fundación BBK, sobre el principio de que la entidad debe buscar la maximización del valor añadido para todos sus grupos de interés. Asimismo, Bajo Davó y Rodríguez Carrasco (2018), Pérez Fernández et al. (2007), IMF (2012), Boesso et al. (2017), Carrillo y Silva (2016), entre otras investigaciones, estudian el gobierno de fundaciones bancarias, fundaciones ordinarias y cajas de ahorros desde la perspectiva de la teoría de stakeholder.

La intención de este estudio es contribuir a enriquecer este conocimiento, ya que se pretende, precisamente, asociar el gobierno de las fundaciones bancarias con los resultados que estas obtienen en las actividades sociales que desarrollan.

Asimismo, se va a acometer el esfuerzo intelectual de transponer el paradigma de estructura, conducta, resultado, enmarcado originalmente en la disciplina de la Economía Industrial, al análisis realizado en este estudio. De esta forma, el trabajo puede aportar nuevo

conocimiento sobre cuerpo teórico ya existente. La base estará formada por las teorías mencionadas en el apartado del marco conceptual, pero se tratará de utilizar aquellas aportaciones teóricas que faciliten la identificación de relaciones entre las estructuras de gobierno, su comportamiento, y las consecuencias que éste tiene.

Tanto la ciencia como el objeto de estudio han evolucionado. Así, al profundizar en el fenómeno y en el marco teórico se estará en disposición de concretar la teoría que más convenga con este propósito.

#### 4.2. Objetivos y contribución esperada

Encontramos que existe un hueco de investigación entre las teorías desarrolladas en el marco explicado anteriormente y su posible aplicación al fenómeno descrito en la introducción. De esta forma, la investigación se pregunta cómo afecta la estructura de gobierno de las fundaciones a la actividad social llevada a cabo por dichas entidades. Para responder a esta pregunta, se debe desvelar cómo entran en juego los elementos encontrados en las teorías revisadas en el presente trabajo. En este grupo de elementos se encuentran componentes internos del órgano de gobierno y factores externos que influyen en él.

Entre los factores externos están los que fueron establecidos en la Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de cajas de ahorros y fundaciones bancarias, en el Capítulo III. Existen requisitos, como representar los intereses colectivos en el ámbito de actuación, haber aportado recursos significativos a la fundación, o tener un reconocido prestigio en actividades relacionadas con los fines sociales, que pueden jugar un papel muy relevante en los resultados que la fundación proporcionará. Asimismo, se debe tener en cuenta que, si bien la ley regula de manera detallada la parcela de la estructura, el funcionamiento y las obligaciones de los órganos de gobierno, son los estatutos los que desarrollan los aspectos organizativos (FUNCAS, 2015).

En la ley se establece igualmente un régimen de incompatibilidades. Este aspecto es importante en la manera en que afecta a las características fundamentales de un órgano de administración, resaltadas por Fontes-Filho (2013): requisitos para la participación, proceso de toma de decisiones, diseño de las líneas estratégicas de la organización, actividades de gestión, y mecanismos de control internos.

Por tanto, cabe estudiar si son los elementos legislativos o los relativos a los estatutos los que más inciden en la actividad social llevada a cabo por las fundaciones. En este sentido, Calvo Sotomayor (2017) indica que, en el caso de la Fundación BBK, los estatutos recogen el espíritu de la LCAFB y de la Ley de Fundaciones del País Vasco. Esto puede llevar a pensar que los estatutos no son un conjunto de normas independiente de las leyes a las que hacemos referencia, pero se precisa una indagación mediante estudio empírico sobre la veracidad de esta afirmación en el conjunto de las fundaciones surgidas de las cajas de ahorros.

Además, se ha de señalar que no existe homogeneidad en el conjunto de las fundaciones en determinados rasgos. Si bien en la sección introductoria se hacía alusión a que las fundaciones habían incrementado su autosuficiencia, esto no es así en el mismo grado para todas ellas (Aranda Ruiviejo y Sotomayor Morales, 2018). Como primer factor, encontramos que cada fundación heredó un volumen diferente de activos de la caja de ahorros de la que procedía, toda vez que ya existía heterogeneidad entre estas entidades precedentes. Este tipo de consideraciones forman parte del estudio, ya que existen elementos diferentes a las estructuras de gobierno que estén afectando a la actividad social realizada por las fundaciones. De igual forma, es importante fijarse en el tamaño del patronato y la elección de sus miembros ( Bajo Davó & Rodríguez Carrasco, 2018).

Para abordar estas preguntas, se articulan los siguientes objetivos metodológicos:

- Aplicar la teoría existente acerca de los efectos de las estructuras de gobierno sobre los resultados de la organización a las fundaciones bancarias.
- Presentar resultados empíricos específicos sobre el caso particular de las fundaciones bancarias en el sistema financiero español, mostrando nuevas relaciones entre, por un lado, las características del patronato y sus condicionantes, y, por otro, dimensiones relativas a la obra social, como la categoría de actividad social y el volumen de recursos empleados.

Al mismo tiempo, al tratar de resolver el problema de investigación mediante el plan para lograr los objetivos metodológicos, pretendemos comprobar cómo se producen las siguientes relaciones:

- Entre los elementos externos al órgano de gobierno y los componentes internos, especialmente en lo referente a su dinámica en el proceso de gobernanza de la fundación.
- Entre los elementos internos del órgano de gobierno y la obra social, tanto en su volumen como en la composición de categorías de gasto.

Por último, el estudio aborda la gobernanza de las fundaciones bancarias y las fundaciones ordinarias, es decir, ofrece una perspectiva sobre el conjunto de fundaciones surgidas tras la conversión.

## CAPÍTULO 5. METODOLOGÍA

En esta sección detallamos el proceso de profundización en cuanto a la metodología, los métodos y las técnicas que son utilizados para abordar el problema de investigación. En esta fase, es necesario dedicar tiempo a reflexionar sobre la ontología y la epistemología en la disciplina en la que está ubicada este objeto de estudio. Los supuestos ontológicos, epistemológicos y metodológicos caracterizan al tipo de paradigma en el que están enmarcados (González, 2003), y existe una relación jerárquica entre ellos.

La metodología se pregunta cómo el investigador puede tratar de llegar al conocimiento, pero también por qué, desde dónde, y cuándo, así como qué datos se recogen y analizan (Scotland, 2012). Así, resulta fundamental definir una estrategia o plan de acción que aborda dichas cuestiones y que permanece detrás de la elección de métodos. No obstante, sabemos que los supuestos ontológicos, epistemológicos y metodológicos caracterizan al tipo de paradigma en el que están enmarcados, y diferencian a una comunidad científica de otra (González, 2003). De igual forma, existen métodos característicos de un paradigma, si bien un método puede ser utilizado en paradigmas distintos.

Teniendo en cuenta las características del fenómeno estudiado, desde una perspectiva amplia, la investigación se enmarca en la metodología interpretativa, que no busca una verdad objetiva sino una verdad situada en un contexto y percibida desde una perspectiva específica. La relación entre el sujeto y el objeto hace que tome relevancia la interpretación que realiza el investigador. Del mismo modo, la dependencia del contexto explica la menor importancia que tiene el marco teórico respecto a cómo se desarrolla un estudio mediante una metodología positivista.

Durante un tiempo, y pesar de que el ámbito académico formulaba reconocimientos sobre la metodología cualitativa, este enfoque de investigación en gestión fue menos frecuente y valorada que la cuantitativa, en parte por la percepción negativa dentro de la comunidad académica y las dificultades que enfrentaban para ser publicadas en revistas prestigiosas (Cassell et al., 2006; Bienkowska y Sikorski, 2024). Factores como la falta de criterios claros para evaluar su calidad, la tendencia de editores y revisores a aplicar parámetros positivistas y la escasa

formación en métodos cualitativos limitaban su desarrollo. Aunque existían propuestas alternativas para valorar este tipo de investigación, rara vez se implementaban, lo que perpetuaba el ciclo de baja visibilidad y valoración de los enfoques cualitativos en la gestión. Además, a menudo, la formación ofrecida en las universidades en el campo de la investigación cualitativa no era la adecuada. Se ponía más énfasis en el aprendizaje de técnicas cuantitativas que en el de técnicas cualitativas (Cassell et al., 2006).

Sin embargo (Bienkowska y Sikorski, 2024), el contenido de la investigación científica en gestión ha evolucionado. Aspectos relativos al ser humano, como las motivaciones, las relaciones sociales, las características personales, o los papeles desempeñados en una organización han adquirido una importancia muy significativa entre los objetivos de investigación. Por la naturaleza de estos conceptos, resulta adecuado usar metodología cualitativa para analizarlos y estudiar sus posibles relaciones (Lanka et al., 2021), ya que una parte de la información relevante, imprescindible para la comprensión de aspectos sociales complejos, no puede ser capturada de manera cuantitativa. No en vano, el estudio de Bluhm et al. (2011) revela que durante la primera década de los años 2000 proliferaron publicaciones que cuestionaban las estigmatizaciones positivistas de la investigación cualitativa, así como que se produjeron avances metodológicos en los métodos cualitativos y que la contribución general de la investigación cualitativa a la acumulación del conocimiento en gestión ganó importancia.

Esto no significa que el enfoque cualitativo sea el único apropiado para las ciencias de administración y gestión. Esta metodología puede resultar muy útil para descubrir elementos clave en las relaciones sociales que forman parte de los sistemas de gestión y, por tanto, para encontrar variables que, mediante un enfoque cuantitativo, pueden ser medidas y relacionadas con otras. Asimismo, combinar ambos métodos en un solo proyecto de investigación que permite el uso de métodos mixtos o la triangulación de métodos, por ejemplo, realizando encuestas y entrevistas en profundidad con el fin de obtener datos complementarios. La ventaja de este tipo de estudio es que permite captar contextos específicos al mismo tiempo que facilita la generalización de resultados mediante el análisis de datos cuantitativos (Bienkowska y Sikorski 2024; Stake, 1995).

Bajo el paraguas de un enfoque cualitativo, el método<sup>7</sup> utilizado lleva a la comprensión de esa realidad y puede dar lugar a nuevas preguntas de investigación, lo que nos lleva a describir el método como circular. Además, puesto que no se presuponen leyes universales, no se pretende la generalización estadística, sino que se explica lo encontrado en el contexto concreto, si bien pueden encontrarse regularidades que se repitan en distintos contextos. Así, el método tiene un carácter inductivo, circular, interpretativo, subjetivo, explícito en cuanto a los valores del investigador, y participativo.

Planteamos la realización de entrevistas en profundidad a personas que cumplen un determinado perfil dentro del campo de estudio. Para realizar el diseño nos basamos en el trabajo de Jacob y Paige Furgerson (2012), que ofrece una guía para crear protocolos de entrevistas y dirigirlos en la práctica.

Aplicar una metodología de enfoque cualitativo en el campo de la gestión de empresas resulta idóneo (Morales Contreras et al., 2016) ya que permite abordar el fenómeno empresarial de una manera amplia, acorde a su carácter social. Utilizando esta perspectiva, mediante esta investigación cualitativa se puede obtener una comprensión de los diferentes elementos que entran en juego en el gobierno de las fundaciones surgidas a raíz de la transformación de las cajas de ahorros. Según se ha podido comprobar al realizar una síntesis del conocimiento existente sobre gobierno de entidades, y más aún al centrarnos en organizaciones sin ánimo de lucro, el principal órgano de gobierno interactúa con otros niveles de organización, internos y externos, que llegan a ser considerados parte de un mismo sistema cuyo fin es llevar a cabo la misión de la entidad. También se puede observar que los investigadores apuntan hacia una mayor profundización en estos aspectos para obtener cada vez mayor claridad en cuanto a cómo se establecen las relaciones en estos sistemas complejos y qué impacto tienen sobre la actividad desarrollada.

Obtener información directamente de las personas que forman parte de estos sistemas ofrece visiones que, seguramente, no pueden ser observadas en memorias anuales o informes

---

<sup>7</sup> Hablamos de método en singular para articular la explicación, pero, precisamente debido al carácter subjetivo de la metodología, existe una diversidad de métodos en esta metodología.

de gestión de las fundaciones. El diseño de la entrevista está encaminado a averiguar cuáles de los elementos que se pueden encontrar en la literatura son los que juegan papeles relevantes en el gobierno de las fundaciones y cómo influyen en el desempeño de la labor del patronato. No obstante, se realizan preguntas abiertas con el objeto de que los entrevistados sientan libertad para desvelar información interesante desde el punto de vista de la investigación, incluso si esa información no había sido considerada en un origen. De esta forma, tratamos de enriquecer el estudio mediante un enfoque circular que nos permite profundizar en el fenómeno a medida que avanza el estudio empírico. Además, el conocimiento obtenido mediante esta técnica puede ser de gran ayuda a la hora de definir variables un posible estudio cuantitativo.

Es importante poder explicar qué información se busca mediante la investigación, y cómo se elige la fuente de esa información. Consideramos que los patronos y directores generales de las fundaciones pueden ser las fuentes de información relevantes, puesto que están en el centro del fenómeno estudiado. En el proceso se tomó la determinación de que la fuente de la información esperada la constituyen los patronos y los directores generales de las fundaciones, ya que, por un lado, forman parte de las estructuras de gobierno, y, por otro, tienen acceso directo y conocimiento tanto sobre el contexto del gobierno de la organización como de su rendimiento y la actividad desarrollada.

En la actualidad, encontramos 35 fundaciones, con una media de 11 patronos por fundación, y con un mayor tamaño medio en fundaciones bancarias respecto a fundaciones ordinarias. Así, con el objeto de cubrir adecuadamente la diversidad de las fundaciones, nos planteamos realizar entrevistas a un número suficiente de sujetos como para cubrir la heterogeneidad existente en las fundaciones estudiadas. En la selección de los sujetos, tuvimos en cuenta factores relativos a ellos y factores relativos a las organizaciones en las que están. Así, por un lado, hemos pretendido cubrir diferentes tipos y niveles de formación, currículo profesional, y años de experiencia como patrono. Por otro lado, las entrevistas se deben realizar a patronos que pertenezcan a fundaciones bancarias y ordinarias, y a fundaciones de diferentes categorías atendiendo a su tamaño, alcance territorial, vínculo con la entidad financiera, antigüedad y dotación en activos.

En relación con esto último, realizamos una clasificación de fundaciones y patronos atendiendo a dichas características, de manera que pudiéramos cubrir todas las categorías y, al mismo tiempo, aplicar el criterio de saturación para definir el número de entrevistas realizadas (Hennink et al., 2016; Mason, 2010).

La Tabla 4 muestra las características que se están cubriendo en el estudio. Clasificamos las fundaciones y los patronos en función de estas características, de modo que podamos cubrir todas las categorías y, al mismo tiempo, aplicar el criterio de saturación para definir el número de entrevistas realizadas (Hennink et al., 2016; Mason, 2010). Por su parte, la Tabla 5 expone los elementos más importantes de la regulación a la que están sujetas las fundaciones estudiadas y cómo afectan a las dimensiones de la población estudiada.

**Tabla 4.** Características de la muestra. Elaborada por el autor.

<b>Dimensión</b>	<b>Característica</b>	<b>Muestra Cubierta</b>
Fundación	Bancaria / Ordinaria	5 Fundaciones Bancarias / 7 Fundaciones Ordinarias
Fundación	Area Geográfica	9 Comunidades Autónomas: Castilla y León, Madrid, Cataluña, Andalucía, Extremadura, País Vasco, Navarra, Asturias, Aragón
Fundación	Gasto en obra social	Desde <1 M euros hasta 540 M euros
Patronato	Tamaño	Desde 8 hasta 15 miembros
Sujeto Entrevistado	Patronato / Director General	6 Patronos / 6 Directores Generales
Sujeto Entrevistado	Trayectoria Profesional	Gestión de Cajas de Ahorros, Política, Banca Privada, Gestión de Obra Social, Gestión de Empresas Privadas, Notaría
Sujeto Entrevistado	Fase de la Carrera Profesional	Profesionales con una experiencia acumulada considerable

**Tabla 5.** Elementos del contexto normativo que afectan a las dimensiones de la población.  
Elaborada por el autor.

Dimensión	Característica	Elemento regulador clave
Fundación	Bancaria	*Posee un 10% o más de participación en el banco segregado, o tiene la facultad de nombrar consejeros en la entidad financiera *Sujeta a lo establecido en la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones y la Ley 26/2013, de 27 de diciembre, de Cajas de Ahorros y Fundaciones Bancarias
Fundación	Ordinaria	*Posee menos de un 10% de las acciones del banco segregado, y no tiene la facultad de nombrar consejeros en la entidad financiera *Sujeta a lo establecido en la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones
Fundación	Área geográfica	Cuatro niveles de alcance geográfico: * Provincia * Comunidad Autónoma * España * España / Internacional
Fundación	Obra social	No existen límites por ley. El rango actual comprende niveles entre <1 M euros y 540 M euros
Patronato	Tamaño	Mínimo de 3 miembros
Patronos	Experiencia profesional	Independiente, altamente cualificado; requerimiento de formación financiera para ciertos miembros del patronato.
Patronos	Fase de carrera profesional	Profesionales con conocimientos y experiencia acumulada, en una fase avanzada de su trayectoria profesional.

Se ha creado un protocolo con base en las recomendaciones que nos ofrecen investigadores expertos en este método (Jacob y Paige Furgerson, 2012), y formularemos las preguntas de acuerdo con los huecos de investigación encontrados y los puntos identificados como relevantes en el trabajo.

La elección de la entrevista semiestructurada como técnica de investigación para este estudio se fundamenta, primeramente, en que necesitamos una técnica cualitativa, dado que no existen suficientes observaciones cuantitativas sobre lo que queremos estudiar como para obtener conclusiones relevantes.

En el caso de realizar encuestas con baterías de preguntas, necesitaríamos tratamiento cuantitativo, y volvemos al asunto de si tenemos una muestra suficiente. Además, obtendríamos información muy acotada por las preguntas cerradas, y lo que pretendemos es obtener información relevante e incluso descubrir potencialmente nuevos elementos. Así, dentro de esa información relevante se incluyen elementos que no hayan sido considerados en fases anteriores de la investigación y que resulten ser importantes a la hora de comprender el fenómeno estudiado. Al elegir la entrevista semiestructurada, dispondremos de una técnica cuyo vehículo de investigación lo conforman preguntas que dejan al informador cierta libertad para aportar esos aspectos que no han sido mencionados estrictamente.

Por otra parte, podría plantearse la utilización de otras técnicas dentro del enfoque cualitativo, pero consideramos que proporcionarían menor utilidad en este caso. *Focus groups* pueden aportar información relevante, pero pueden ampliar demasiado el tipo de información obtenida en relación con el proyecto de investigación y el plazo de tiempo de que se dispone. Un estudio de caso nos ayudaría, sin duda, a obtener una gran riqueza descriptiva con relación al sujeto estudiado, pero no nos ofrecería la variedad de tipos de sujetos que nos puede ofrecer la entrevista en profundidad aplicada a varios sujetos que cubran la heterogeneidad existente.

No obstante, somos conscientes de que la técnica elegida conlleva dificultades que deben ser afrontadas. Se requiere gran cantidad de tiempo, desde el momento en que intenta obtener el acuerdo con el sujeto y concertar cita con él, hasta que toda la información obtenida ha sido organizada, analizada e incorporada al estudio. Además, la calidad del trabajo empírico dependerá de la cualificación y habilidades desplegadas por el investigador entrevistador. En este caso, puesto que es la primera vez que el entrevistador pone en práctica esta técnica en primera persona, será necesario un profundo proceso de documentación previa sobre la técnica, así como una fase de aprendizaje productivo en las primeras entrevistas. Para ello, utilizaremos un diario

de investigación, que será compartido con los directores y otros investigadores experimentados, de manera que se pueda obtener una mejora continua durante el proceso.

Para definir la entrevista que mostramos en el Anexo 1, hemos identificado los elementos que debemos tener en cuenta en el marco de la investigación que estamos abordando, así como la prioridad asociada a cada uno de ellos. A través de las preguntas, tratamos de evocar los factores que entran en juego en la problemática que estamos estudiando.

Las entrevistas son grabadas, con el consentimiento de los sujetos entrevistados, a través de la aplicación Teams, si la entrevista se realiza por videoconferencia, o mediante grabadora, si la entrevista es presencial. Una vez terminada la entrevista, los audios son transcritos y almacenados en archivos de texto. Después de ser depurados, su contenido es tratado mediante la aplicación NVIVO con el objeto de obtener de una manera sistematizada una mayor organización de la información, y una comprensión de los conceptos y relaciones explicadas por las personas entrevistadas. La utilización de esta herramienta informática ha resultado muy útil para el tratamiento de los datos, si bien existen funcionalidades en ella no han sido empleadas en este trabajo. Se han podido identificar temas y conceptos recurrentes. Sin embargo, la relación con los conceptos teóricos obtenidos en la revisión de literatura se ha realizado de forma manual.

En la Figura 3 podemos ver, como primera visualización básica de la información tratada, una representación de las palabras expresadas con mayor frecuencia por los entrevistados.

Así, en una primera revisión de frecuencias, observamos que predominan los conceptos relacionados con lo social, pero se percibe igualmente en un segundo escalón otro conjunto de conceptos relacionados con la gestión y los aspectos financieros.

El conocimiento obtenido mediante esta técnica puede ser de gran ayuda a la hora de definir variables un posible estudio cuantitativo. Para este segundo tipo de estudio, podemos contar, asimismo, con la experiencia del artículo publicado por De Andrés et al. (2018). En su trabajo, presentan los resultados de un estudio realizado, en este caso acerca de las cajas de ahorros, sobre 1.500 directivos de dichas entidades. Realizan un tratamiento estadístico, mediante un análisis *cluster*, en el que hallan cuatro tipos de consejos de administración según su grado de politización y la experiencia de sus miembros en el área financiera. Cuentan con

factores exógenos para la configuración de los consejos, y a su vez reconocen las limitaciones generadas por la dificultad de obtener información relevante sobre los currículos de los directivos en muchos casos. De igual modo, contaremos con los estatutos de cada fundación para obtener información sobre elementos clave para la formación del órgano de administración (Fontes-Filho, 2013).

**Figura 3.** Nube de palabras. Elaborada por el autor a partir de tratamiento de datos en NVIVO.



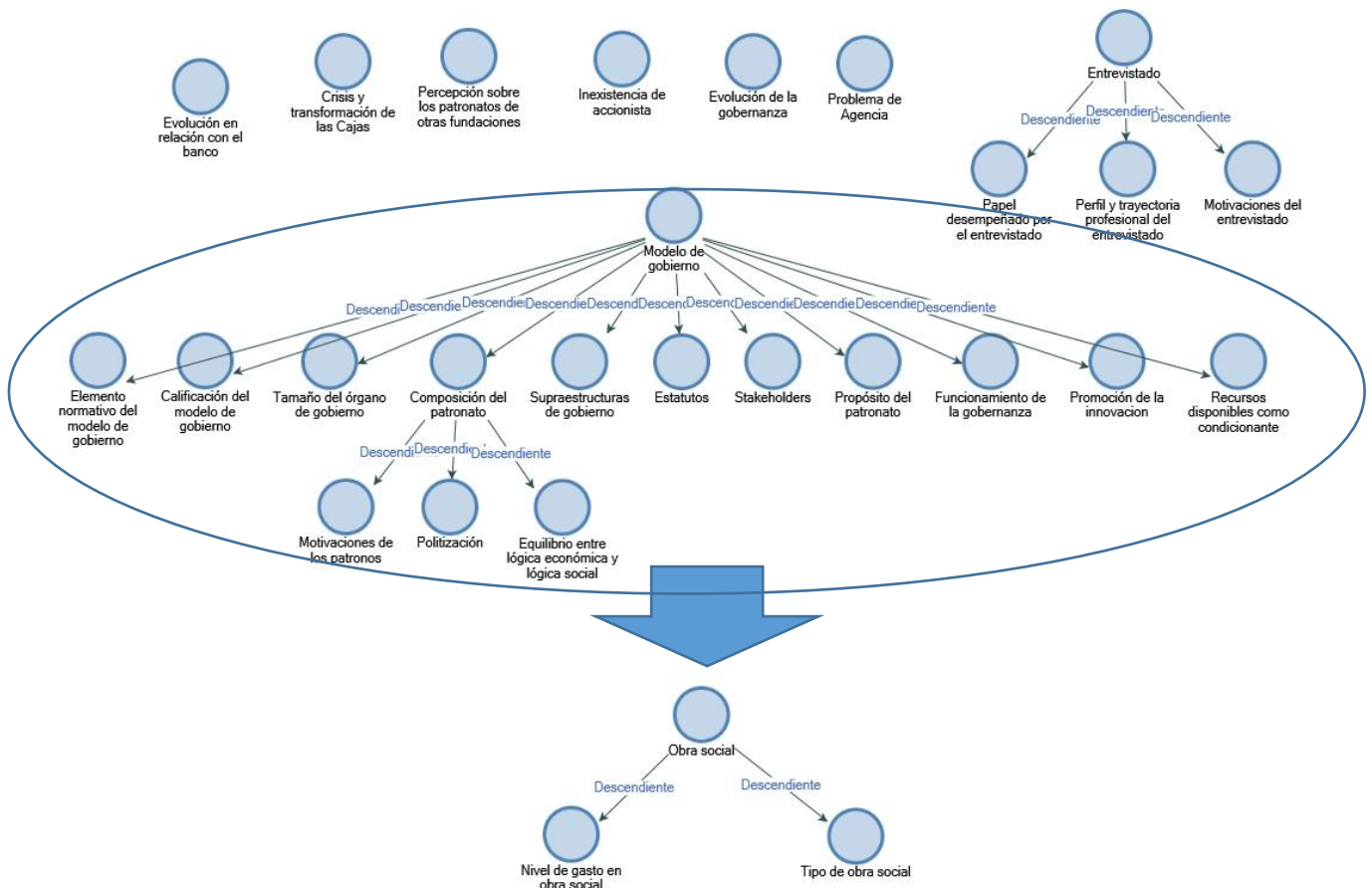
En la siguiente sección se presentan los resultados obtenidos a través de la metodología descrita. El análisis de los datos obtenidos se ha fundamentado en la inducción analítica. El tratamiento de las observaciones permite la organización en conceptos y relaciones, y este proceso conduce a la relación con las teorías existentes, confirmando hallazgos o complementando los estudios empíricos que se han realizado en diferentes contextos.

## CAPÍTULO 6. RESULTADOS

### 6.1. Introducción

En esta sección explicamos los conceptos y relaciones encontrados en el estudio empírico en correspondencia con los hallazgos que la revisión de literatura plantea sobre los modelos de gobierno de entidades sin ánimo de lucro. En la Figura 4 tratamos de representar de forma gráfica qué elementos son importantes, a tenor de los resultados obtenidos en este estudio, en las estructuras de gobierno de las fundaciones en términos de su incidencia posterior sobre a obra social desarrollada, tanto en su nivel de gasto como en su destino.

**Figura 4.** Mapa de proyecto. Elaborado por el autor a partir de la codificación de datos en NVIVO.



Encontramos un bloque de elementos estrechamente relacionados con el modelo de gobierno desplegado. Se trata de elementos internos y externos al órgano de gobierno que, en uno y otro modo, le dan forma o lo condicionan. Asimismo, utilizamos información obtenida sobre el contexto del fenómeno, como el proceso de transformación de las cajas de ahorros, o la evolución en la gobernanza, y sobre el propio entrevistado, como sus motivaciones, para dotar de un mejor tejido a la información concreta obtenida en las preguntas específicas. Para terminar, analizamos la información obtenida sobre la obra social desarrollada por las fundaciones, en sus dos dimensiones, y hallamos las relaciones entre el primer y el último bloque. En la parte restante de sección desarrollamos los resultados obtenidos.

## 6.2. Modelo de gobierno

### 6.2.1 Composición

La composición del patronato es, de los diferentes elementos del modelo de gobierno de las fundaciones, el que más importancia tiene en cuanto a la influencia que ejerce sobre el rendimiento del patronato. Esto es así tanto en el tipo de actividad desarrollada como en su intensidad, si bien existen condicionantes externos al órgano de gobierno que limitan ambos aspectos. Observamos dicha relevancia por hechos como la existencia de comités de nombramientos, que tienen como objetivo salvaguardar la estructura de gobierno de la entidad mediante la elección de los perfiles adecuados.

“Tenemos que tener 3 miembros que representan a las instituciones que originaron las cajas de ahorros (...) y luego, como somos 15, los otros 12 los elige el propio patronato, con un proceso de selección muy exhaustivo (...) hay un modelo de gobernanza con lo que es nuestra comisión de nombramientos” (E1).

“Sigue habiendo representantes de las cuatro entidades históricas puestas al día (...) y luego las otras personas son elegidas por el patronato” (E7).

“Esa era la composición que existía dentro de lo que era el Consejo de la Caja. Eso ha desaparecido” (E4).

“Heredó esa misma composición del patronato, es decir, repetimos los mismos órganos de gobierno (...) Por tanto, efectivamente están implicadas muchas de las administraciones públicas competentes en esta ciudad” (E9).

Teniendo en cuenta que las dos primeras citas pertenecen a fundaciones bancarias, y las otras dos a fundaciones ordinarias, observamos que la composición del patronato tiene ciertos condicionantes reguladores externos en el caso de las fundaciones bancarias. En cuanto a las ordinarias, unas optaron por dar continuidad a las estructuras existentes en las cajas de ahorros, y otras renovaron por completo la composición del patronato en su aspecto cualitativo.

En la composición operan diferentes dimensiones que, según explicamos más adelante, tienen incidencia en la obra social. A continuación, exponemos las dimensiones que han aparecido en el estudio empírico y los elementos que son relevantes en ellas.

La Tabla 6 muestra la relación inicial que encontramos en los resultados sobre la composición del patronato con el marco teórico utilizado.

**Tabla 6.** Resultados sobre la composición del patronato y relación con marco teórico.  
Elaboración propia a partir de los resultados del estudio y la teoría mencionada.

COMPOSICIÓN DEL ÓRGANO DE GOBIERNO		
Dato encontrado	Marco teórico relacionado	Comentario
Comités de nombramiento	Racionalidad limitada (Simon, 1955)	Mediante la selección de los perfiles adecuados en cuanto a conocimiento y experiencia, se busca resolver el problema de la capacidad limitada de recursos intelectuales que posee una persona a la hora de abordar un problema y encontrar la solución.

#### 6.2.1.1 Equilibrio entre lógica social y lógica económica

En el patronato debe haber expertos en materia económica para maximizar el rendimiento de los recursos disponibles y generar ingresos. Además, se necesitan profesionales con reconocida experiencia en los ámbitos de la obra social que se van a desarrollar. Los siguientes extractos de entrevistas muestran la existencia de un equilibrio entre ambos aspectos, en concordancia con Argote y Greve (2007):

“En el patronato debemos encontrar a aquellos que conocen el mundo social y que, por tanto, producen proyectos coherentes, pero también aquellos que pueden promover el crecimiento económico de la entidad y maximizar los recursos económicos disponibles porque, cuantos más recursos, más obra social podremos desarrollar” (E1).

“En nuestro caso, tenemos que poner un fondo de reserva, dado que ostentamos una participación sobre el banco... tienes que tener un alto conocimiento en la materia y en el sector, para que no seas un accionista, digamos, travieso... En nuestro caso sí que hay una exigencia de que la mayoría de los patronos representen al mundo financiero... Y luego hay una representación obligada del mundo de lo social. Yo creo que eso sí está compensado” (E2).

“Y otros son del ámbito financiero, de profesiones liberales tipo economistas o tipo abogados, gente que te puede aportar un plus a la gestión de carteras, por ejemplo, o a la gestión de inmuebles” (E5).

“La cuestión de los números es sagrada (...) y las comisiones financieras funcionan con rigor (...) Esto ha funcionado siempre con rigor” (E7).

“Nosotros tenemos la dimensión suficiente como para tener luego unos equipos; tenemos un área de patrimonio y un área financiera donde, bueno, si no existe conocimiento o capacitación en el patronato, pues lo tenemos bastante resuelto con eso y con el asesoramiento externo” (E8).

“Existe esa diversidad de perfiles también a la hora de dar respuesta a las actividades que desarrollamos en los dos ámbitos, en lo social y en lo económico” (E8).

“En la fundación tenemos una actividad social y una actividad económica. Yo creo que hay un equilibrio muy interesante porque nosotros la actividad económica la vinculamos a la actividad social, es decir, las inversiones que hacemos en el capital de las empresas tienen un doble objetivo. Por una parte, está la diversificación de las fuentes de ingresos, (...) y también está la contribución al fortalecimiento de empresas competitivas, sostenibles e innovadoras en el territorio” (E12).

“Desde mi punto de vista, este equilibrio se ha buscado (...) está muy logrado” (E13).

Por último, en el patronato de las fundaciones bancarias debe haber personas designadas por la administración pública, siempre que cumplan el régimen de incompatibilidades. Las administraciones pueden ser ayuntamientos, diputaciones o comunidades autónomas.

Para entender el actual equilibrio entre la lógica económica y la lógica social, se ha de señalar que los perfiles heredados de las cajas de ahorros están más orientados a la obra social y al gasto. Por tanto, en algunas de las entidades estudiadas, se parte de un desequilibrio, que se ha solventado en mayor o menor medida según el caso. En línea con Cuñat y Garicano (2010):

“Muchas fundaciones provienen de las antiguas cajas de ahorros y presentan patronatos en los que dominan los perfiles de gasto social” (E1).

“No se hizo absolutamente ninguna inversión (...) con un dinero ahí aparcado, totalmente improductivo (...) La primera acción que tomé yo (...) fue hacer un plan estratégico a corto plazo (...) poner el dinero a producir, diversificar el tema” (E4).

“Los perfiles económicos se fueron con la actividad financiera (en la transformación de las cajas de ahorros). Estas entidades (fundaciones), en general, no han apostado por incorporar patronos de ese ámbito (económico)” (E1).

“Desde el inicio de la fundación, el ámbito económico fue muy prioritario, porque estaba en juego la supervivencia de la entidad. Entonces tuvimos clarísimo siempre, y el órgano de gobierno lo tuvo super claro, que si no funcionaba la fórmula ingreso gasto, esto se iba para allá” (E5).

De los datos recabados, como se puede ver, deducimos que los puntos de partida fueron diferentes. Aun así, queda patente la necesidad primordial de tener patronos con experiencia y habilidades en el ámbito económico para que las actividades de la fundación puedan ser desarrolladas de manera sostenible en el tiempo. Así, la gestión del patrimonio y la obtención del máximo rendimiento es uno de los aspectos fundamentales para la disponibilidad de recursos que permitan mantener o incrementar el nivel de gasto en obra social. También lo es la capacidad para captar fondos a partir de las propias actividades de la fundación, generando así más recursos para otros proyectos. Igualmente, la prudencia en la gestión necesidad hizo que cesaran prácticas ineficientes en la parte del gasto, midiendo con mayor rigor la concesión de ayudas en función de lo justificado, o directamente reduciendo niveles de gasto en determinados años para poder hacer frente a necesidades de años posteriores.

La autonomía financiera es, por tanto, un elemento fundamental del que son conscientes los patronos de las fundaciones, dado el difícil entorno, explicado en secciones anteriores, en el que se encuentran inmersos. Este hallazgo concuerda con lo expuesto por López Expósito (2016) y Calvo Sotomayor (2027). Sin embargo, lograr un determinado nivel de autonomía conlleva mayor o menor dificultad en función de la dotación patrimonial que tiene cada fundación. Asimismo, en ciertos casos, las dificultades en este ámbito se convirtieron en acicates para potenciar la lógica económica de la organización:

“(…) la autonomía financiera que teníamos. Eso fue un condicionante clarísimo. (…) Eso hizo que nos replanteáramos ya no solo el sistema de gobernanza sino de gestión de la propia fundación” (E3).

“El pasivo que hemos tenido, también como herencia, que ha significado un problema y un lastre tremendo” (E5).

En este sentido, los representantes de fundaciones bancarias, que poseen un porcentaje de participación en, al menos, una entidad bancaria, no siempre cuentan con ingresos procedentes de dicha inversión. De hecho, el Banco Central Europeo prohibió a la banca el reparto de dividendos temporalmente. En la misma línea, los representantes de fundaciones ordinarias expresan que sus entidades deben buscar formas creativas para lograr la autonomía financiera y aducen que no tienen el volumen patrimonial que poseen las fundaciones bancarias.

“En la época de escasez sabes que te vuelves más imaginativo” (E3).

De esta forma, en el caso de las fundaciones ordinarias, ha sido incluso más necesario contar con patronos de perfil financiero o empresarial en sus órganos de gobierno. A su vez, esta necesidad ha promovido la búsqueda de perfiles relacionados con la adecuada gestión de los costes y la innovación en la obtención de ingresos.

“Pues yo lo que apliqué en ese momento fue esa experiencia mía. Decir, oye, vamos a poner una gestión de pérdidas y ganancias entre comillas, aunque no hay ganancias, sino de entrada de recursos y salida de recursos, que sea muy estructurada, que sea a medio plazo” (E3).

En las fundaciones estudiadas, no obstante, existen diferentes maneras de percibir y describir la existencia de conocimiento sobre gestión financiera por parte de los miembros del patronato. Si bien predomina el entendimiento de esta cualidad como capacidad para obtener un rendimiento de los recursos disponibles, encontramos desviaciones significativas entre lo expresado por patronos de ciertos casos estudiados. Para algunos de ellos, la lógica económica está presente por el hecho de que, al menos, no se pierden recursos, ya que existe un control adecuado sobre el gasto, de manera que se puede desarrollar la actividad social programada. En el otro extremo, encontramos patronos que contemplan complejos planes de inversión para obtener un rendimiento muy superior al que ofrece la participación en el banco procedente de la caja de ahorros o, en el caso de las fundaciones ordinarias, al que puede ofrecer su herencia

patrimonial, ya sea un edificio histórico, salas culturales, carteras de inversión, u otros. Perfiles que son capaces de anticiparse a las tendencias y tomar las decisiones financieras adecuadas.

En la mayoría de los casos, el mantenimiento o la creación de una lógica económica en el órgano de gobierno se ha conseguido mediante una toma de decisiones importantes. Los resultados fueron correcciones de defectos anteriores o mejoras en habilidades de gestión financiera, en muchas ocasiones mediante la incorporación de patronos de perfil financiero o gestor.

“Anteriormente (al patronato actual) hubo un patronato que, la verdad, fue bastante penoso... Se tomaron decisiones, desde mi punto de vista, muy erróneas, totalmente. Parece ser que lo que le importaba a este hombre era mantenerse en el cargo para seguir cobrando una buena cantidad de dinero. No se hizo absolutamente ninguna inversión... Cuando entramos nosotros en 2018... la primera decisión fue hacer un plan estratégico a corto plazo... quitar a este director general... y crear un comité de inversiones” (E4).

La lógica social, por su parte, se encuentra presente en diferentes grados y modos. En el caso de las fundaciones bancarias:

“Hay una representación también obligada (...) del mundo de lo social” (E2).

En general, en las entrevistas realizadas se pueden encontrar afirmaciones similares a estas:

“La verdad es que estamos bastante equilibrados porque date cuenta (de) que nosotros en lo que es la pura actividad nuestra tenemos gente que tiene formación en el área cultural, formación en el área social” (E3).

“La sensibilidad por lo social ha ido creciendo (...). Eso ha ido sensibilizando también al propio órgano de gobierno. Entonces la lógica de la fórmula económica saneada siempre ha estado desde el principio y (...) la lógica social, cultural, etc. se ha ido reforzando poco a poco en la medida en que la tensión inicial, o por lo menos el autoconocimiento que hemos ido teniendo de la entidad por su evolución, ha ido dejando espacio a pensar en lo social, en lo cultural” (E5).

“Si hablamos de ámbito social, está representado por el presidente de una de las asociaciones de ámbitos social más importantes de la ciudad y casi de (comunidad autónoma). Es decir, siempre ha tenido presencia” (E9).

“Tenemos una comisión social y una comisión de inversiones, y entonces, los miembros de la comisión social son todos miembros del patronato” (E11).

Existen fundaciones cuyo fin fundacional está muy acotado, lo cual hace que el foco de los patronos y directivos se sitúe sobre una parte muy concreta de la obra social, de manera que

no necesitan tener amplios conocimientos sobre otras áreas sociales. Por otro lado, encontramos patronatos de fundaciones con un alcance muy extenso que conlleva el desarrollo de obra social de muy diversos tipos. Por ello, cuentan con patronos expertos en diferentes tipos de obra social.

Asimismo, las dificultades económicas experimentadas por una parte de las fundaciones hicieron que, en ellas, la gestión económica de subsistencia predominara sobre la sensibilización social. Temporalmente, existió un desequilibrio en favor de los criterios económicos y, una vez superadas las dificultades, la lógica social volvió a ganar importancia y a nivelar la balanza.

En cualquier caso, independientemente del nivel de recursos y el volumen de la actividad, la posibilidad de lograr el equilibrio entre la lógica económica y la lógica social está condicionada por el contexto histórico de la fundación y por el mecanismo utilizado para la designación de patronos. El primero supone una inercia que puede favorecer a uno de los dos ámbitos, y el segundo puede facilitar o dificultar la corrección del desequilibrio.

La Tabla 7 muestra la relación existente entre los resultados obtenidos sobre el equilibrio entre la lógica social y la lógica económica y el marco teórico utilizado. A la luz de los aspectos mencionados por los informantes, la relación con el marco teórico es directa e intensa.

**Tabla 7.** Resultados sobre equilibrio entre lógica social y lógica económica, y relación con marco teórico. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio y las teorías mencionadas.

EQUILIBRIO ENTRE LÓGICA SOCIAL Y LÓGICA ECONÓMICA		
Dato encontrado	Marco teórico relacionado	Comentario
Necesidad de expertos en las dos materias en los patronatos	Racionalidad limitada (Simon, 1955)	Existencia en el patronato de perfiles que tengan habilidades de gestión económica para optimizar la obtención de recursos, y de perfiles con experiencia y conocimientos en el ámbito social para tomar las decisiones adecuadas en el empleo de los recursos

EQUILIBRIO ENTRE LÓGICA SOCIAL Y LÓGICA ECONÓMICA		
Dato encontrado	Marco teórico relacionado	Comentario
Existencia de las dos lógicas	Teoría de lógicas institucionales (Friedland & Alford, 1991)	En una misma organización coexiste la lógica económica, con valores y símbolos propios, como la maximización del rendimiento de los recursos, y la lógica social, con otras sensibilidades como el cuidado de las personas y la mejora de los sectores sociales con menores niveles económicos y culturales
Evolución del equilibrio	Teoría de lógicas institucionales (Friedland & Alford, 1991)	Los objetivos de cada una de las lógicas entran en conflicto. El debate y el fin fundacional hace que la lógica de mercado se aplique para lograr una sostenibilidad financiera y la lógica social esté presente en la toma de decisiones sobre las inversiones en proyectos de la fundación. Además, el contexto hace que una u otra lógica gane peso en la organización. Este proceso da forma a la evolución en la mezcla de las lógicas, hasta que se llega a un equilibrio mayor o menor.
Diferentes conceptos de lógica económica	Racionalidad limitada (Simon, 1955)	En ciertos casos, el concepto de lógica económica está simplificado, de manera que la gestión de los recursos no es la óptima. El conocimiento o las habilidades existentes en el patronato en materia financiera suponen una utilización prudente de los recursos, pero no la obtención de un rendimiento mayor.
Equilibrio entre lógicas por la presencia de diferentes patronos	Teoría de stakeholder (Freeman, 1984)	Los diferentes stakeholders están en mayor o menor medida representados en los patronatos. La fuerza que tiene la representación de cada uno de ellos juega un papel importante en la consecución del equilibrio.

#### 6.2.1.2. Politización

Las personas entrevistadas afirman no tener en la actualidad ningún problema de politización en sus patronatos. Sin embargo, atribuyen este hecho al regulador, ya que los requisitos para poder ser nombrado patrono de una fundación bancaria parecen reconocer de

forma tácita que la influencia política en los anteriores consejos de administración de las cajas de ahorros pudo no haber sido positiva para el devenir de estas, como encontramos en Bajo Davó & Rodríguez Carrasco (2018). Se reconoce que existen patronos con ideologías políticas diferentes, pero no son individuos con intereses políticos personales:

“Tenemos dos representantes de (gobierno de la comunidad autónoma)... lo que pasa es que la involucración política que tiene esta gente es ninguna... Ninguno de los que tenemos actualmente son activos políticamente (E3)”.

“En la composición del órgano de gobierno, en principio la política no entra, porque es algo que precisamente se le achaca (...) al final de las cajas de ahorros, y salimos muy escaldados entonces” (E5).

“A día de hoy eso ha quedado absolutamente cortado por la ley porque impide claramente que ningún político, ningún sindicalista (...) pueda formar parte del gobierno.” (E10).

“No tenemos intereses políticos, cada uno será del partido que sea, pero desde luego no ostenta cargo público (...) No mezclamos política con esto, nosotros nos dedicamos a las obras sociales” (E13).

En las fundaciones bancarias, el régimen de incompatibilidades elimina el caldo de cultivo para la politización. Según se observa en el estudio empírico, las fundaciones ordinarias han recibido la presión mimética y tampoco suelen incorporar a sus patronatos cargos electos.

“Antiguamente, los miembros del Consejo representaban a partidos políticos... y ¿cuál es la situación ahora? Eso ha desaparecido... Elegimos a un patrono que estaba en el Ayuntamiento de [pueblo], pero ahora ya no está en ningún ayuntamiento, pero sí que es una persona que está vinculada a la provincia” (E4).

Dado el marcado alcance territorial de una buena parte de las fundaciones, ha seguido siendo importante contar con algún patrono que tenga cercanía con el área geográfica de su ámbito de actuación, con el propósito de que el órgano de gobierno sea sensible a sus necesidades sociales.

“Cuando nos ... transformamos en fundación ordinaria, ... por estatutos quisimos mantener una persona que estuviera en el ámbito provincial” (E4).

Se reconoce que existen patronos con diferentes ideologías políticas, pero no son personas con intereses personales políticos. Se buscan personas que estén relacionadas con la vida pública y conozcan las características del ámbito territorial de actuación.

Existe una percepción generalizada sobre el hecho de que la politización de los consejos de administración de las cajas de ahorros tuvo consecuencias negativas para su gestión, pero la percepción sobre cómo ocurrió esto en unas u otras cajas de ahorros varía según el entrevistado. En cualquier caso, en la mayoría de las fundaciones, tal y como operan en la actualidad, el aspecto político pierde importancia en relación con la época de las cajas de ahorros. Tanto en lo que describen ciertos patronos sobre sus fundaciones como en lo que algunos de ellos comentan sobre otras fundaciones, se observa que en una parte de las entidades aún tiene influencia el ámbito político. Sin embargo, ha disminuido significativamente la percepción negativa sobre la gestión, ya que existen contrapesos para corregir cualquier interés exclusivamente político que pudiera perseguir unos de los patronos. Dos de los sujetos entrevistados expresa una visión distinta:

“... muchas de las personas que habían accedido a las fundaciones por razones exclusivamente políticas no tienen esta cualificación. O sea, voy a ser brutal en lo que le voy a decir, dada la precarización de las personas, en estos momentos asumen responsabilidades públicas y yo creo... que muchas de ellas no admiten en absoluto el cumplimiento de los requisitos exigidos por la ley” (E7).

“Aunque ya en 2012 hubo una reforma en cuanto a los órganos de gobierno de las antiguas cajas, y se trató de despolitizar sacando de los órganos de gobierno a cargos electos y demás, a mi juicio no se consiguió del todo, puesto que todavía las designaciones eran a cargo de las instituciones políticas” (E8).

A tenor de las diferentes manifestaciones de los entrevistados, tanto si opinan que en la actualidad no hay influencia política en los patronatos como si consideran que aún existe, existe un sentimiento generalizado entre los patronos y directores generales acerca de la incidencia negativa que tiene un elevado grado de politización en la gobernanza de una fundación.

“Hemos huido e intentamos huir de cualquier tentación de que las administraciones autonómicas (...) Hay muchas fundaciones que sí están prisioneras de esos temas por la cercanía (a esas administraciones) y eso te condiciona la gestión” (E10).

“Ahora que no nos oye nadie (se) puede decir que los que se cargaron las cajas (son) los políticos” (E11).

Resulta interesante mencionar una perspectiva ofrecida por uno de los sujetos entrevistados en cuanto a la politización como posible causa del colapso del modelo de las cajas de ahorros:

“Hemos visto problemas, riesgos sistémicos, incluso que se han dado en la banca por ciertas situaciones que, por cierto, no así en las cajas de ahorros, que también ha sido el (Banco) Popular. No sé si era politización o qué, pero digo que bancos desde Lehman Brothers conozco yo unos cuantos que han ido cayendo” (E2).

El comentario deja en suspenso la duda sobre si el problema de gobernanza en las cajas de ahorros fue la politización, al destacar el hecho de que otras instituciones financieras que no eran cajas de ahorros quebraron por defectos de sus modelos de gobierno. De hecho, otro de los sujetos expone con más claridad su opinión contraria a que la política y la politización fueran las raíces de la desaparición de las cajas de ahorros:

“Eso no quiere decir que por tener un vínculo con el plano político las decisiones en su momento de las entidades se tomaran en base a criterios políticos, que yo ahí tampoco estoy de acuerdo, aunque en las cajas de ahorros podrían estar ciertos representantes de la administración pública en los órganos de gobierno (...) Yo puedo hablar de otra realidad. Las decisiones se adoptaban en base a criterios profesionales y en interés en ese momento de la caja de ahorros” (E12).

La Tabla 8 muestra la relación que existe entre los resultados obtenidos sobre la politización en los órganos de gobierno y el marco teórico utilizado.

**Tabla 8.** Resultados sobre politización y relación con marco teórico. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio y las teorías mencionadas.

POLITIZACIÓN		
Dato encontrado	Marco teórico relacionado	Comentario
Intereses políticos en el órgano de administración	Teoría de las lógicas institucionales (Friedland & Alford, 1991)	Los actores portan su lógica institucional y la ponen de manifiesto para avanzar en función de sus intereses. El conflicto de lógicas ha hecho evolucionar hacia otras lógicas dominantes.
Representación en el órgano de administración	Teoría de stakeholder (Freeman, 1984)	Pertenencia a un grupo de interés con una apuesta por llevar las acciones de la fundación hacia los objetivos políticos

### 6.2.1.3. Motivaciones de los patronos

Las personas que están dispuestas a formar parte de los patronatos están movidas por una mezcla de motivaciones, entre las que se identifican el altruismo, el reconocimiento, el

prestigio y la proyección profesional. La gran diferencia respecto a los componentes de un consejo de administración de una empresa es que los patronos no pueden estar remunerados. Por tanto, la remuneración no es uno de los estímulos que les ayudan a la hora de desempeñar su función como miembros del equipo de gobierno. Esta motivación es sustituida por otros elementos extrínsecos como la reputación o el reconocimiento.

“La reputación coge más peso que lo que probablemente coja en una sociedad mercantil... Los elementos reputacionales, en la medida que el patrono es un cargo sin remuneración...” (E1).

“Tenemos patronos que no pertenecen a (comunidad autónoma del ámbito de alcance de la fundación), son personas que están trabajando en algún proyecto en (comunidad autónoma) desde el punto de vista cultural (...) tal que para ellos es un honor y lo reciben como un reconocimiento de prestigio, profesional y personal” (E3).

“Hay gente que ha tenido una proyección personal pública” (E4).

“(...) también por el prestigio profesional en el ámbito en el cual trabajan, esto te lo digo por las personas que vienen del ámbito del tercer sector, es decir a ellos les da prestigio el ser patronos de una fundación como esta, aunque sea pequeñita” (E10).

Este dato está relacionado con el comportamiento de *stewardship* explicado por Donaldson y Davis (1991). Sin embargo, otro de los sujetos entrevistados expresa lo siguiente, descartando la reputación como elemento clave en las motivaciones de los patronos:

“Me decanto más por esa parte filantrópica y altruista... Reconocimiento o proyección profesional, ¿por qué?... Es un órgano de gobierno muy poco protagonista... Son gente que vienen con carreras profesionales muy dilatadas... con lo cual esto les aporta muy poco a su carrera profesional” (E5).

“Una persona que realmente tenía su empresa asumió ese reto (...) Llegó un momento en que dijo, yo ya he cumplido mi etapa, he limpiado la casa. (...) Asumió un reto este hombre muy importante. Y no tenía ningún tipo de proyección (asumiendo el reto en la fundación)” (E4).

“Que les beneficie profesionalmente, en la sociedad en la que vivimos, empiezo a dudar, porque es una sociedad en el fondo tan iconoclasta...” (E7).

“El patronato no tiene una notoriedad a nivel público (...) no participan en actividades que puedan tener un impacto comunicativo o público” (E12).

La motivación que predomina en las respuestas de los entrevistados es el altruismo. Los patronos suelen tener un perfil de vocación social y de contribución a la vida pública. Es esta motivación intrínseca la que les hace, en la mayoría de los casos, sacrificar su tiempo de ocio o renunciar a otras dedicaciones profesionales para contribuir a la misión de la fundación. A su vez,

el elevado peso de este componente en el órgano de gobierno facilita el mantenimiento de un alto grado de sintonía entre los miembros del patronato, ya que las tensiones generadas por los egos intervienen en menor medida.

“La primera característica es la generosidad, porque al final todos los miembros del patronato somos personas que estamos trabajando en pro-bono, es decir por un interés en este caso concreto que es el beneficio de (Comunidad Autónoma)” (E3).

“A cualquier empresa le resultará más fácil contratar empleados que voluntarios... para hacer el mismo trabajo. Pues en el órgano de gobierno, lo mismo... Pues tienes que tener ese componente de voluntariedad y de ayudar y de dejar huella en la sociedad” (E8).

“(...) Yo creo que en general es, oye, voy a dedicar aquí (...) un tiempo y una responsabilidad para redundar en beneficio de la comunidad. Los patronos no son figuras públicas, salvo a lo mejor el presidente o el vicepresidente en nuestro caso, con lo cual su motivación es dejar una sociedad (mejor)” (E8).

“Un patrono es voluntario, entonces alguien que acepta un cargo de esta manera voluntaria es porque tiene esa sensibilidad social y ese compromiso con la sociedad, sin duda” (E8).

“Esa responsabilidad social corporativa se la que nos motiva diariamente a seguir haciendo lo que se hacía en una obra social (...) porque en realidad estamos para intentar ayudar y servir a la sociedad en la que estamos implantados, y eso es una herencia de la obra social de las cajas de ahorros” (E9).

“La satisfacción de hacer cosas (...) algo por tus vecinos, por la sociedad en la que vives, y esa es tu retribución” (E11).

“El propósito que tenemos, promover y poner en marcha iniciativas para el beneficio de los diferentes grupos de interés, creo que esa es la motivación que nos mueve” (E12).

En el caso de las fundaciones que están ligadas a un ámbito territorial más acotado, como una comunidad autónoma o una provincia, aparece el vínculo con esa demarcación como una motivación importante. El hecho de poder ayudar a la prosperidad de la sociedad en el territorio donde uno tiene sus raíces, donde ha formado una familia, o en el que ha desarrollado una carrera profesional, por poner ejemplos, supone un motivo de orgullo y una satisfacción intrínseca que les motiva a la hora de dedicar tiempo y esfuerzo a la labor de la fundación.

“Pero nos une además el amor, entre comillas, al desarrollo de (comunidad autónoma) y a los proyectos que pueden desarrollarse en (comunidad autónoma). Eso al final hace que inviertas tiempo, trabajo, dedicación” (E3).

“Ese compromiso que sienten con el territorio, y la motivación es, precisamente, intentar hacer una (provincia) mejor” (E12).

Algunos de los entrevistados coinciden en mencionar que los patronos asumen un nivel de riesgos y responsabilidades que no están realmente compensados, debido a la ausencia de remuneración. Se sugiere incluso un cambio normativo en este sentido, de manera que se facilite a este tipo de entidades la búsqueda de los patronos idóneos para lograr la sostenibilidad y crecimiento de la labor fundacional en el tiempo. Sin embargo, en este estudio no hemos sido capaces de capturar las propuestas alternativas de medidas que podrían implementarse. Se habla de compensación y de reducción del órgano de gobierno, lo cual parece implicar una dedicación de recursos económicos a la compensación de responsabilidades de gobierno.

“El regulador debería plantear cómo compensar las obligaciones de los patronos con sus derechos” (E2).

“Deben de estar compensados por la responsabilidad y el riesgo en el que incurren, porque no dejan de tener una responsabilidad, incluso con el patrimonio personal. Creo que deberían de estar compensados de alguna manera” (E3).

“Es muy importante el compromiso que adquieren los patronos. La responsabilidad que va unida a ese compromiso incluso en algunos casos penal que contraen al entrar en un órgano de gobierno como el nuestro con, a veces, gestión de millones de euros (...) para un retorno ínfimo o nulo” (E4).

“La ley limita los derechos, las únicas compensaciones son aquellos gastos que generan los desplazamientos (...) y, sin embargo, la responsabilidad que asumen tanto desde el punto de vista social, económico y reputacional (como desde el punto de vista) legal, pues es muy relevante (...) yo entiendo que el espíritu de la ley es lo que busca, pero creo que la implementación así puede condicionar el perfil o las capacidades que pueden tener los miembros que estén en el patronato, es decir, podría tener el efecto contrario que busca la propia ley” (E12).

Otros mantienen que el nivel de satisfacción por el éxito de los proyectos y la consecución de objetivos sociales de la fundación a la que contribuyen es el que recompensa los riesgos asumidos y la responsabilidad contraída.

“Yo les hago un reconocimiento... de que están asumiendo una responsabilidad muy grande... Uno de los elementos retributivos de una entidad es el estar en un sitio donde tú ves que se cumple una función social... y yo quiero pensar que ese nivel de satisfacción les hace que ejerzan ese nivel de compromiso” (E5).

La Tabla 9 muestra la relación que existe entre las motivaciones de los miembros del órgano de gobierno y el marco teórico utilizado.

**Tabla 9.** Resultados sobre motivaciones y relación con marco teórico. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio y las teorías mencionadas.

<b>MOTIVACIONES</b>		
<b>Dato encontrado</b>	<b>Marco teórico relacionado</b>	<b>Comentario</b>
Altruismo como motivación principal	Teoría de stewardship (Donaldson & Davis, 1991)	La naturaleza de las fundaciones lleva al alineamiento de intereses entre principal y agente dentro de la organización, de manera que se reducen o eliminan los costes de agencia
Vínculo de los patronos con el territorio	Teoría de stakeholder (Freeman, 1984)	En el patronato se incluyen patronos que representan a la comunidad en la que opera la fundación. Esta representación es un factor motivador importante para ejercer su actividad.
Reducidos derechos de los patronos frente a sus amplias obligaciones	Teoría de la agencia (Jensen & Meckling, 1976)	El regulador, como principal, impone a los miembros de los patronatos, como agentes, una serie de obligaciones y responsabilidades que no son compensadas por suficientes derechos. Esto puede conllevar un déficit de incentivos y selección adversa

#### 6.2.1.4 Diversidad

La diversidad dentro del patronato es percibida por los sujetos entrevistados como un aspecto positivo para el modelo de gobierno, en línea con Page (2007). La gran mayoría de ellos afirma disfrutar de esta cualidad en los patronatos, aunque en muchos casos se ha llegado a esa situación tras un proceso de transformación. Los que no lo afirman, expresan su deseo de que se mejore en ese aspecto mediante la inclusión de patronos que aporten nuevas perspectivas y diferentes conocimientos. Esta visión está alineada con el marco teórico en cuanto a la limitación cognitiva y su efecto en los órganos de gobierno. La toma de decisiones enfocadas a realizar las transformaciones necesarias es posible si existe un nivel suficiente de diversidad en experiencia y conocimientos que permita elegir los caminos óptimos.

“Somos muy diversos, y esto es enormemente positivo” (E7).

“Si reducimos la diversidad en el futuro, será un error (...) Entonces, en función de su bagaje, uno tiende a poner encima de la mesa su experiencia personal (...) Por eso es tan importante también que la composición sea plural y esté compensada” (E8).

Este atributo del patronato implica debate, intercambio de conocimiento y exposición de perspectivas distintas, pero suele haber consenso en las decisiones tomadas una vez transcurrido ese proceso. La percepción es que los acuerdos alcanzados y las opciones elegidas tienen más probabilidad de éxito debido a ello. No se aprecia espíritu de competencia entre los patronos, incluso si las creencias o bagajes son muy distintos entre ellos.

“Yo creo que todos tenemos en el fondo la misma mentalidad. Somos muy diversos y políticamente muy diversos (...). Y por eso somos tan respetuosos, porque se podría armar la zapatista en cuanto te descuidases, pero en este sentido la coincidencia es la misma. Es decir, que aquí a nadie se le ocurre discutir que el tema de la pobreza infantil, que lo otro, que lo de más allá (...)” (E7).

La importancia de la diversidad radica en el concepto de racionalidad limitada, explicado en el marco teórico. Los entrevistados son conscientes de que los individuos que forman parte de los patronatos pueden aportar a la gobernanza de la organización en función de su experiencia personal y sus conocimientos, de manera que la diversidad en esos aspectos proporciona un rango más amplio de posibles respuestas a las demandas sociales abordadas. Además, si la diversidad existente no proporciona el conocimiento necesario para alguna acción concreta, esto se identifica y se acude a recursos externos que puedan dar soporte.

“Se ha dado un salto cualitativo en vías a la profesionalización de los órganos de gobierno, y en el establecimiento de mecanismos de protección o diferenciación, que es el ámbito ético y el ámbito de la gestión” (E12).

“(...) Tenemos un cierto conocimiento (...) De los patronos, pues lógicamente tienen distintos niveles de especialización. (...) Nadie maneja todos los campos, entonces nosotros lo que hemos hecho ha sido echar mano de asesores. (...) Por ejemplo, esta reestructuración que hicimos nos la hizo (nombre de la empresa externa)” (E13).

Para un sector de las fundaciones, la diversidad en el patronato se ha logrado después de una evolución desde la transformación de las cajas de ahorros, ya sea por obligaciones normativas o por principios estratégicos nacidos en la propia organización, o por la suma de ambos.

“Ha habido también cambios en esos aspectos cualitativos, como la diversidad, los perfiles (...)” (E8).

“Se dio también mucho margen a la entrada de otras personas en el patronato que no fueran de instituciones. Por tanto (el patronato de) nuestra fundación está muy equilibrado” (E9).

“En ese sentido, nosotros no hemos cambiado en las personas que pueden integrar el patronato, sino que lo que hemos hecho es ampliar los estatutos para que puedan entrar más personas con unos perfiles determinados. En los estatutos no se eligen personas concretas, sino colectivos concretos” (E8).

“En lo que se refiere a diversidad, yo creo que ha habido una evolución si hablamos de diversidad de conocimientos (...) La propia ley decía, se buscan perfiles más financieros y se buscan perfiles más sociales” (E12).

El estudio descubre que el estado actual de la diversidad de los patronatos no es homogéneo entre las fundaciones, especialmente en el caso de las fundaciones ordinarias, que pueden fijar en sus estatutos maneras más variadas de elegir a los patronos.

“En el patronato, el único que tiene representación es (institución), porque tiene la representación en los estatutos. Son cinco personas, y después, el resto no tienen por qué pertenecer a (institución), se eligen en función de que sean personas (...) pues nos interesa siempre tener un abogado, o tener un economista, o cosas de esas” (E13).

Del mismo modo, predomina la idea de que es difícil contar con los patronos adecuados para asegurar la diversidad. Encontramos que los órganos de gobierno deben superar numerosas dificultades en ámbitos estudiados en esta investigación, como las motivaciones, el equilibrio entre la lógica económica y la lógica social, el marco regulador, o el bloqueo de los aspectos negativos de la politización, para poder contar con los profesionales más convenientes. Es cierto que las fundaciones con mayor volumen y alcance en su actividad tienen acceso a perfiles más adecuados que cuentan con pocos recursos o desarrollan proyectos menos atractivos. Sin embargo, también es cierto que las primeras tienen un grado de complejidad muy elevado y necesitan perfiles con más bagaje y notoriedad que otras fundaciones de menor tamaño.

En este apartado es importante resaltar que, en el caso de las fundaciones bancarias, la propia ley a la que están sujetas fomenta la diversidad mediante requisitos cualitativos sobre los miembros del patronato.

La Tabla 10 muestra la relación que existe entre los resultados obtenidos sobre la diversidad en el patronato y el marco teórico utilizado.

**Tabla 10.** Resultados sobre diversidad y relación con marco teórico. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio y las teorías mencionadas.

DIVERSIDAD		
Dato encontrado	Marco teórico relacionado	Comentario
Los patronos perciben la diversidad como un factor positivo para la gobernanza	Racionalidad limitada (Simon, 1955)	La creciente complejidad de las decisiones y los diferentes campos de conocimiento necesarios hacen que la diversidad favorezca el proceso de gobernanza
Evolución de la diversidad	Teoría de lógicas institucionales (Friedland & Alford, 1991)	La diversidad favorece la exposición de las diferentes lógicas institucionales, la aparición de conflictos y la evolución en el predominio de una o varias de ellas
Ausencia de diversidad en casos concretos	Teoría de stakeholder (Freeman, 1984)	La escasa representación de una parte significativa de los stakeholders influye en las acciones tomadas por el órgano de gobierno

### 6.2.2. Grupos de interés o stakeholders

Los grupos de interés forman parte del modelo de gobierno de las fundaciones, como se muestra Calvo Sotomayor (2017), como lo hacen en otros tipos de entidades sin ánimo de lucro (Valentinov et al., 2019). Algunos de ellos incluso forman parte del máximo órgano de gobierno.

“En el patronato tengo representantes de la sociedad, que es lo que quiero. Quiero que haya personas que vengan y digan: tenemos que luchar por esto porque es lo que la sociedad necesita” (E1).

“Sí, creo que eso está bien representado (todos los stakeholders). En este caso, los stakeholders los meten desde el punto de vista funcional. Que tengan un conocimiento del mundo financiero, luego representan esas empresas del tercer sector de un determinado ámbito, luego gente que sea especialista en el ámbito social y luego está representada también la administración pública cercana, por lo que yo creo que mayor presencia de stakeholders es difícil” (E2).

“Hay algunas personas (en el patronato) que tienen una especial con el ámbito educativo, otros con el ámbito cultural, otros con el medio ambiente (...) Sí hay una cierta representación de stakeholders y luego gente que lo que representan es el ámbito de la gestión en general” (E5).

“En el patronato pueden estar representados todos los stakeholders” (E7).

“Cada vez el abanico de grupos de interés o stakeholders es más amplio, entonces con algunos la relación es mayor y con otros muy poquito o nada” (E8).

“Sí que detectamos efectivamente qué persona o qué instituciones podrían tener cabida en nuestra institución para cuando se queda alguna vacante, bien personas individualmente (...) pero también instituciones, como por ejemplo la confederación de empresarios, que está en nuestro patronato (...) Como órgano de gobierno, estamos atentos a esas posibilidades” (E9).

“Hemos tenido una cifra muy relevante de reuniones escuchando a la sociedad de (provincia), y cuando hablo de sociedad, incluye a los diferentes grupos de interés que existen en la sociedad, tanto el tercer sector (...) las universidades, los centros tecnológicos, las administraciones públicas, los centros de investigación. Es decir, hemos hecho un trabajo yo creo que interesante a la hora de compartir y escuchar. Y eso ha sido el punto de partida. Esos han sido los ingredientes a la hora de elaborar la estrategia, y esa estrategia ha sido trabajada, compartida y aprobada por parte del patronato” (E12).

Nuevamente, la situación no es homogénea en todas las fundaciones. Algunos sujetos manifiestan que no existen representantes de los stakeholders en su patronato, aunque, al mismo tiempo, uno de ellos explica una representación bastante amplia:

“En nuestra fundación no se da el caso, porque no tenemos ningún representante que no sea de las tres categorías que te he dicho (administraciones públicas, institución de estudios sociales, o profesionales, tanto del tercer sector como del sector financiero)” (E10).

“En el patronato, el único que tiene representación es (institución), porque tiene representación en los estatutos” (E13).

En la Tabla 11 se sintetizan los resultados en cuanto a stakeholders relevantes en las fundaciones estudiadas. Primeramente, observamos que todos los grupos de interés que aparecen en la literatura relacionados con entidades sin ánimo de lucro aparecen en el estudio, con la excepción de los donantes. Por otro lado, encontramos que no todos ellos están formalmente representados en el patronato. Los que sí están representados son aquellos que potencian en el modelo de gobierno los aspectos a los que se otorga mayor importancia. Por tanto, los gestores de recursos, las áreas sociales beneficiadas y las administraciones públicas pertinentes tienen un sitio en el órgano de gobierno.

Además, aparece la entidad financiera asociada a la fundación como uno de los grupos de interés con los que la fundación se relaciona. Tanto si es por participación financiera como si la asociación se debe a la imagen común, las fundaciones mantienen cierto vínculo con las entidades que ejercen la labor crediticia tras haberse transformado la antigua caja de ahorros.

**Tabla 11.** Stakeholders internos y externos encontrados en el estudio, clasificados según la literatura (Abzug & Webb, 1991; Van Puyvelde et al., 2012).

	<b>Marco Teórico</b>	<b>Encontrados en el estudio</b>	<b>Representados en el patronato</b>
<b>Stakeholders internos</b>	Managers	Gestores	Sí
	Empleados / Voluntarios	Empleados / Voluntarios	No
	Consejo de administración	Patronato	Sí
<b>Stakeholders externos</b>	Accionistas / Fundadores / Donantes	Fundadores	No
	Competidores	-	No
	Proveedores	Proveedores	No
	Clientes / Beneficiarios	Beneficiarios	Sí
	Partners de la organización	Fundaciones / asociaciones	No
	Comunidad	Ámbito territorial alcanzado	No
	Administración Pública	Ayto. / diputación / CCAA Protectorado	Sí
-	Banco segregado	No	

En algunos de los casos, el patronato de la fundación siente la necesidad de separar su imagen de la del banco, con el objetivo de obtener una identidad propia que sea identificada por la sociedad, y desligarse de una posible mala reputación de la entidad crediticia por hechos concretos como el cierre de oficinas. En otros, su estrategia es mantener ese vínculo de imagen, bajo el convencimiento de que ello beneficia a ambas partes.

“Como nosotros siempre nos identificamos como la caja, no como la fundación, la parte de separación (entre fundación y banco), nos ha costado muchos años que nos identifiquen y nos separen (...) Cuando ha habido cierre de oficinas de lo que era el banco, siempre nos miraban a nosotros. Nos llamaba el protectorado para pedirnos que no cerráramos las oficinas (...) de banco” (E3).

La figura del competidor como stakeholder no existe, debido a la naturaleza del ámbito en el que operan las fundaciones. Al contrario, lo que sí se menciona es que los patronatos a menudo buscan alianzas con otras instituciones, ya sean públicas o privadas, empresariales o sin ánimo de lucro, con las que aunar esfuerzos y alcanzar objetivos sociales de mayor envergadura. De hecho, ciertas fundaciones mencionan a la Asociación Española de Fundaciones como facilitador de este tipo de alianzas.

“En cuanto a los externos, yo desde el punto de vista casi personal, y desde el día que entré aquí, siempre pensé que nosotros no teníamos que competir con nadie. Es decir, a mí no me puede condicionar tener enfrente una fundación como (nombre) que es el triple que la nuestra de grande. Si no que nosotros teníamos que mirar adelante haciendo cosas en beneficio de la sociedad en general (...) Todo suma” (E4).

En relación con la representación de los donantes en el órgano de gobierno, en ninguna de las fundaciones entrevistadas se da el caso de que ese grupo de interés tenga voz formal en el patronato, si bien es mencionado por uno de los sujetos:

“El quinto, que es el optativo, es el de aportantes. Tendría derecho (...) lo marca la ley. En nuestro caso, como no tenemos esos donantes, esos aportantes, pues no tenemos ese puesto” (E1).

Tampoco existe representación de los empleados en los patronatos. Este hecho es pasado por alto por los sujetos entrevistados, con una excepción:

“Echamos de menos alguno (de los stakeholders), del pasado de las cajas de ahorros, que tenían en sus consejos de administración presencia de los empleados. A mi juicio, es mejor, porque estar empleado y ser partícipe del máximo órgano de gobierno a veces genera conflictos de interés” (E1).

Asimismo, las fundaciones objeto de estudio se reúnen periódicamente en CECA, hecho que es mencionado por algunos de los entrevistados como una oportunidad de enriquecer el conocimiento sobre la obra social desarrollada, de inspirar la fijación de nuevos objetivos, y de establecer vínculos entre fundaciones distintas.

La visión del patronato como interfaz entre la propia fundación y los diferentes grupos de interés es ampliamente aceptada y confirmada por los sujetos entrevistados. Esto se produce tanto por una representación directa del stakeholder en el órgano de gobierno como por el papel

desempeñado por los patronos en el ámbito de relaciones institucionales con los representantes de los grupos de interés.

Al preguntar a uno de los sujetos por el papel del patronato como interfaz con los stakeholders, obtenemos esta respuesta:

“Totalmente es nuestro caso, sin perder esa parte económica, que esos ya no es que representen tanto a la sociedad, que también de alguna forma, sino que representan al patrimonio” (E4).

Asimismo, otros patronos y directores generales se expresan en la misma línea:

“Sí se puede decir que el patronato sea el interfaz entre, bueno, el exterior y el funcionamiento de la fundación” (E2).

“(…) continuamente ir a ver a las instituciones políticas, los antiguos beneficiarios de las cajas y decirles, mira, nosotros a partir de ahora vamos a hacer esto con estos criterios (…)” (E3).

En el estudio empírico se ha encontrado un limitado número de casos en el que esta función de conexión con los grupos de interés es realizada prácticamente en su totalidad por el director general o el equipo directivo:

“La relación (con los stakeholders) la llevo directamente yo, director general, con todos los clientes, es decir, el patronato solo ve el informe ejecutivo que yo le pongo encima de la mesa” (E10).

“Con los diferentes stakeholders (…) nosotros (equipo liderado por el director general) somos los que hacemos esa interfaz, esa relación, conexión. Los miembros del patronato por supuesto tienen orígenes diversos, y eso permite poder incorporar la opinión de ese grupo de interés, pero (…) el equipo es quien se encarga de tener esa relación con los diferentes stakeholders del territorio” (E12).

“Eso es un problema del equipo de dirección (…). El presidente sí tiene relaciones con los stakeholders en plan institucional, pero ¿por qué? Porque es invitado a actos (…) pero eso no entra dentro de la labor de ir a captar nuevas organizaciones y todo eso” (E13).

En otro de los casos, el patronato representa únicamente a uno de los stakeholders, y el director general es el que promueve la relación con otros grupos de interés, pero existe cierta división entre el patronato y el director general:

“A mí no me importa ayudar a (institución), pero (…) tienes muy clara tu vocación, es decir, ¿a qué te vas a dedicar? Pues yo me voy a dedicar a la educación, al ámbito social y al ámbito cultural (…) Tenemos un plan para contribuir a la educación, a la cultura... pero esto nunca se ha materializado porque (el stakeholder principal) no lo tiene en su plan” (E4).

En el caso del último dato ofrecido, podemos asociar claramente la realidad explicada con la teoría de lógicas institucionales. El stakeholder principal que menciona el sujeto entrevistado es una institución religiosa muy consolidada en la historia de la fundación. La lógica de esta institución ha sido durante muchos años hegemónica en su gobierno y, por tanto, virar el rumbo hacia cualquier otra lógica resulta difícil.

Se observa, no obstante, heterogeneidad en cuanto al peso que adquiere cada tipo de stakeholder sobre el gobierno de la fundación. Existen fundaciones que ponen el foco en las necesidades de la sociedad, entendida como beneficiarios, y tratan de adaptarse a ellas en la medida de lo posible. Así, la manera más directa que encuentran ciertas fundaciones es incluir en sus órganos de gobierno patronos que representen a las diferentes áreas a las que se pretende dirigir la obra social. Se nombran patronos vinculados al sector educativo, a la cultura, a la acción social, o a la investigación académica.

Para ello, en muchas ocasiones, han debido vencer inercias y explicar a antiguos fundadores que nuevos beneficiarios necesitaban el amparo de la fundación. En estos casos, el desempeño de las relaciones institucionales fue clave. Al mismo tiempo, en otras fundaciones, el peso de la tradición es muy elevado y obliga a centrarse en el apoyo a ciertas instituciones, estableciendo así límites en el marco de actuación del órgano de gobierno. Incluso si dentro del propio patronato ha habido intentos por impulsar un cambio en el objeto de las ayudas sociales y culturales, este no ha llegado a materializarse. Por ejemplo, si existe un fuerte vínculo con una institución religiosa, este grupo de interés tiene tanto peso en el órgano de gobierno que dirige la dedicación de recursos a su ámbito, y dificulta la diversificación hacia otras áreas sociales que también necesitan apoyo.

En el caso de una fundación ordinaria sujeto proveedor de datos, se otorga relevancia al hecho de que, más allá de las relaciones formales con los stakeholders establecidas en el patronato, se estableció un proceso de comunicación activa con casi todos ellos. En este caso, el objetivo fundamental no era adaptar la fundación a los requerimientos de los stakeholders, o al menos no a cualquier precio. Lo que se pretendía era que los stakeholders comprendieran la nueva realidad que afrontaba la fundación, en contraposición a la época de las cajas de ahorros, y que se encontraran nuevas formas de colaboración efectivas, pero también eficientes.

“Pero lo hacíamos de una manera comprensible, que la gente lo entendía. Estábamos conduciendo la fundación a unas actividades de forma diferente. (...) Nos está dando resultados después de años” (E3).

En la actualidad, la fundación recoge sus frutos y mantiene una relación productiva con sus grupos de interés. Además, la ejecución de este plan ha adentrado a la entidad en el campo de las alianzas con otras instituciones u organizaciones.

La Tabla 12 muestra la relación que existe entre los resultados obtenidos sobre los stakeholders de las fundaciones estudiadas y el marco teórico utilizado. Como era de esperar, se identifican numerosos elementos incluidos en la teoría de stakeholder.

**Tabla 12.** Resultados sobre stakeholder y relación con marco teórico. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio y las teorías mencionadas.

STAKEHOLDERS		
Dato encontrado	Marco teórico relacionado	Comentario
Stakeholders como parte del modelo de gobierno	Teoría de stakeholder (Freeman, 1984)	El rendimiento óptimo y sostenible de una organización atendiendo a los grupos de interés ocurre especialmente cuando ellos forman parte del modelo de gobierno
Patronos representando directamente a los stakeholders	Teoría de stakeholder (Freeman, 1984)	Manera efectiva de tener en cuenta los intereses que existen sobre la organización y de que su estrategia se mueva por el impulso de todos ellos
Consideración de los distintos stakeholders por parte del patronato	Teoría de stakeholder (Freeman, 1984)	Debido, en gran parte, a la naturaleza de las fundaciones, ciertos stakeholders considerados en la literatura no tienen representación en el patronato
Patronato como interfaz entre la organización y los stakeholders	Teoría de stakeholder (Freeman, 1984)	Los modelos de gobierno de las fundaciones estudiadas varían en este aspecto. Algunos de los patronatos sí ejercen esa labor y otros no, o la delegan en el equipo directivo
Ausencia de representación de stakeholders en un caso concreto	Teoría de stakeholder (Freeman, 1984)	Se traduce en que el resto de los intereses no son debidamente escuchados por el órgano de gobierno, con las correspondientes consecuencias sobre las decisiones tomadas

### 6.2.3. Regulación

Los cambios normativos han sido importantes a la hora de definir el modelo de gobernanza de las fundaciones. De manera especial, lo fueron para las fundaciones que se establecieron como fundaciones bancarias y permanecen como tales. También han influido significativamente en las que tuvieron ese estatus temporalmente y pasaron a ser ordinarias, aunque han mantenido ciertos aspectos del modelo de gobierno y han modificados.

“El modelo de gobierno de la fundación ha variado en este proceso; desde 2011 hasta aquí ha variado mucho, sobre todo debido a los cambios normativos que nos han afectados. Primero hubo un cambio de caja de ahorros (...) a una tipología especial que era fundación especial (...). Y cuando surgió la Ley de Cajas de Ahorros y Fundaciones Bancarias, nuestra transformación en fundación bancaria” (E1).

“El patronato atiende a la norma que manda la Ley de Cajas de Ahorros y Fundaciones Bancarias” (E2).

“La reforma de los estatutos viene como consecuencia de la pérdida de la condición de fundación bancaria. Hasta entonces (...) necesitábamos personas expertas en la materia financiera, expertas en los ámbitos de actuación de la fundación y el resto de las entidades fundadoras (...) Esos requisitos normativos (sobre las fundaciones bancarias) eran una base interesante (...) Dibujamos lo que creíamos que, ya sin esos requisitos, podía ser mejor para la fundación y simplemente preveíamos que las personas procedieran de los ámbitos (...) de actuación de la fundación y tuviéramos una trayectoria o una reputación en esos ámbitos, sin más” (E8).

La normativa a la que están sujetas las fundaciones ordinarias es menos estricta en relación con la definición del órgano de gobierno, y así es expresado por los sujetos:

“Yo creo que (la regulación) es neutral, porque está todo condicionado por la razón (...) de la fundación. Porque, en nuestro caso, está todo muy atado. No puedes hacer otra cosa que no sea hacer obras sociales y gestionar adecuadamente” (E10).

“Nosotros solo estamos sometidos a lo que diga el protectorado de fundaciones de (comunidad autónoma). Simplemente controla que los acuerdos se tomen de una forma legal, en fin, que las personas que lo integran (el patronato) cumplan los requisitos para formarlos, que es una cosa puramente formal. Bueno, no pasa nada, porque control en eso, tampoco” (E11).

Los criterios de incompatibilidad impuestos obligan a una tipología de patronos. Por una parte, esta obligación pretende evitar los posibles efectos perniciosos de perfiles asociados administraciones públicas o partidos políticos concretos, cuyos intereses, si bien lícitos, pueden alejarse de los propósitos de la fundación.

“El régimen (...) busca evitar que pase lo que pasó en las cajas de ahorros. Si es que se politiza el máximo órgano de gobierno, (que) acabe estando cubierto por el mundo de la política o los sindicatos, o de ámbitos con otro tipo de intereses y que trasladen sus intereses a la entidad.” (E1).

“(La regulación) va en el camino de diferenciar, o de disminuir en su caso, posible injerencias o vínculos que pudiera haber con el plano político, es decir, yo creo que ahí se han dado pasos. Y creo que el camino es el que hay que recorrer” (E12).

Por otra, tiene el objetivo, ya comentado, de potenciar la búsqueda de perfiles independientes, especializados en la gestión de recursos o en el desarrollo de obra social.

“A mí me gustaría que se elevasen todavía más esos requerimientos que hay en lo que viene a ser el *fit and proper* (idoneidad) de una persona que pueda estar en un patronato (...) que somos sociedades que estamos reguladas por el Banco de España (...) que los propios reguladores diesen fe del *fit and proper* que hay en la asignación de un patrono” (E2).

“En nuestro caso, la práctica fue que efectivamente había que cumplir con ese requisito, pero luego no hay una evaluación de la adecuación de esos perfiles y luego no hay un seguimiento o no hay una exigencia que luego se traduzca en los resultados de un órgano de gobierno” (E8).

La regulación ha sido clave a la hora de sentar bases y crear estructuras. Posteriormente, son los patronos los que realizan la planificación estratégica y supervisan su ejecución, cumpliendo las formalidades que impone la normativa, pero tomando decisiones sin condicionantes por parte del regulador.

“La regulación en nuestro caso solo nos obliga a designar una tipología de patronos, pero no a que luego destinemos nuestro patrimonio a ningún fin específico (...) No hay ninguna limitación u orientación normativa que nos lleve a decir, pues que vamos más por la línea de medio ambiente, por la línea de cultura (...)” (E1).

En los datos recogidos se comprende otro importante objetivo pretendido por el marco regulador y por el Banco Central Europeo, que es la separación entre el banco y la fundación. Debe existir total autonomía y uno no debe intervenir en la gestión del otro.

“La incompatibilidad que hubo, que sí fue muy clara, que cuando se creó la fundación el presidente de la fundación no podía ser a la vez consejero del banco (...) Eso sí, había que hacer una separación total entre la responsabilidad ejecutiva en el banco (...) con la responsabilidad de la fundación (...) Se trataba de separar absolutamente lo que es la fundación de la entidad bancaria” (E3).

“La normativa actualmente vigente de las fundaciones bancarias (...) Todo está montado para que la fundación sea una cosa (y) el banco sea otra con absoluta autonomía, y así funciona. Tenemos que tener el protocolo de gestión. No podemos intervenir, bueno, no podemos pedir una peseta de crédito (...) Igual que le digo que a mí me hubiese gustado que las cajas hubiesen subsistido, desde el momento que se opta por esta salida, me parecería absolutamente inconveniente que de una manera indirecta la fundación pudiese seguir mangoneando en el banco” (E7).

Sin embargo, uno de los sujetos entrevistados pone en duda la eficacia real de esta medida para algunos casos, pues expresa que, siempre cumpliendo con la ley y sin que ello suponga una mala gestión, las personas clave de fundación y banco hacen que la independencia pretendida no sea real.

Aparece en una de las entrevistas la mención de un impacto negativo de la regulación actual sobre la formación de los patronatos. Reconoce que, en una fase inicial, era necesario imponer una serie de obligaciones a los patronos restringir sus contraprestaciones, para alcanzar los objetivos explicados en los párrafos anteriores. Sin embargo, según argumenta, en la actualidad, transcurrido ya suficiente tiempo desde que se aplicó la LCAFB y una vez consolidadas las estructuras de gobierno, deberían relajarse las restricciones sobre los derechos de los patronatos.

“(La ley) habla de una serie de obligaciones (para los patronos) muy supremas. Sin embargo, con derechos muy limitados” (E2).

El objetivo de esta medida sería aumentar las posibilidades de atraer talento a los órganos de gobierno, lo que influiría positivamente en la obtención de metas por parte de la fundación.

“No sé si invita a... (...) nosotros igual sí, por el tamaño que tenemos, tenemos posibilidades de ser atractivos para que puedan venir ellos (los patronos); pensando en las (fundaciones) pequeñas, creo que debiera pensarse cómo mejorar la gobernanza y adaptarse a lo que nosotros pensamos (aumento de derechos para los patronos)” (E2).

Otro informante expresa su desacuerdo con el ámbito regulador en general, y concretamente en lo que concierne a la fundación a la que representa:

“Nosotros tenemos el mismo problema que tienen el resto de los españoles, que hay tantas normas y tantas cosas que cumplir, que es un rollo. Y, por ejemplo (...) hay una norma que

no puedo cumplirla, aunque no puedo entenderla ni aunque me sienta días y días a pensarlo” (E13).

La Tabla 13 muestra la relación que existe entre la regulación que afecta a las fundaciones estudiadas y el marco teórico utilizado. Las perspectivas de investigación estudiadas en la revisión de la literatura tienen un nexo claro con lo acontecido en estas entidades y cómo esto afecta a sus modelos de gobierno.

**Tabla 13.** Resultados sobre la regulación y relación con marco teórico. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio y las teorías mencionadas.

REGULACIÓN		
Dato encontrado	Marco teórico relacionado	Comentario
Los cambios normativos han sido importantes para establecer el modelo de gobierno	Teoría de lógicas institucionales (Friedland & Alford, 1991)	El contexto económico y social ha provocado cambios en el marco regulador que han tenido impacto en el modelo de gobierno, especialmente en las fundaciones bancarias
La lógica económica adquirió un papel relevante en la transformación de las cajas de ahorros	Teoría de lógicas institucionales (Friedland & Alford, 1991)	La lucha de lógicas se produjo en el plano social, político y económico. Como consecuencia, la normativa introdujo las modificaciones en el modelo de gobierno
Patronato como agente frente al regulador	Teoría de la agencia (Jensen & Meckling, 1976)	La obligación de cumplir requisitos de incompatibilidad y experiencia por parte de los patronatos se establece para eliminar ciertos costes de agencia que existieron previamente
Separación de la fundación respecto del banco	Teoría de stakeholder (Freeman, 1984)	La regulación incentiva la separación de la institución financiera como stakeholder de la fundación

#### 6.2.4 Estatutos

Los estatutos de las fundaciones son percibidos por los patronos como marcos de normativa interna que fijan una parte del modelo de gobierno, que reflejan lo que se ha establecido como modelo de gestión, y que además se acomodan al marco regulador.

“El modelo de gobierno viene recogido en los estatutos, evidentemente, pero los estatutos se adaptan a la ley, con lo cual los estatutos recogen la tipología de patronos. Además, recoge los mandatos de los patronos” (E1).

“Tienes por un lado las normas, la ley que emana del Congreso de los Diputados, de las determinadas competencias autonómicas (...) Luego están los estatutos, que recoge ese compendio anterior de normas y leyes” (E2).

“Lo que dicen los estatutos en todas ellas (fundaciones bancarias), más o menos, es que ha de ser gente que tenga una experiencia financiera, que tenga una experiencia en integración social, etc.” (E7).

Sin embargo, observamos que la elaboración y el cumplimiento de los estatutos se convierten en una herramienta que fomenta la estabilidad en la función de gobierno y ayuda a que los patronos no se desvíen de las normas de funcionamiento interno fijadas por la propia institución, mediante el establecimiento de plazos y requisitos para renovaciones y nombramientos de sus propios cargos. Refuerzan el cumplimiento de la ley, puesto que, como mínimo replican los requisitos impuestos por el marco regulador, pero van más allá y reflejan el espíritu de la fundación concreta. Además, si el modelo de gobierno ha de experimentar cambios, estos normalmente deben estar reflejados en los estatutos.

“Buscas a través de los estatutos intentar dar más estabilidad a la entidad, una mejor gobernanza a la entidad, sobre todo lo que es la gestión del patronato” (E1).

“Luego están los estatutos, que recogen ese compendio anterior de normas y leyes, más lo que (...) el patronato marca que tiene que ser nuestra pared de la que no nos podemos salir, y marca tu preámbulo” (E2).

“En nuestro caso (los estatutos) lo regulan prácticamente todo, los mandatos, las maneras de proceder, las funciones de cada uno de los integrantes de la dirección, la presidencia, los patronos (...) A nivel de gobierno, no echamos de menos que haya dejado algo a la libre interpretación” (E9).

“Antes éramos 11 (en el patronato) y hemos modificado los estatutos para ser un máximo de 21, para poder dar más entrada a diferentes colectivos o personas que estimemos que pueden ser interesantes para poder llevar a cabo proyectos dentro de la fundación” (E11).

“Los estatutos se han modificado fundamentalmente para poder acceder a recursos ajenos, quiero decir, para convenios con otras empresas o fundaciones, y para poder intervenir en proyectos no solamente españoles sino europeos” (E11).

Uno de los casos se sale de la generalidad en las respuestas obtenidas, restando valor a la utilidad real de los estatutos, en cuanto a que lo que establecen para la fundación no se cumple:

“Los estatutos de la fundación dicen (...) expresamente que la fundación tiene carácter social y solo se dedicará a hacer obras sociales y a gestionar adecuadamente la inversión que tiene en la entidad de crédito. Eso es así por estatutos, y luego, de facto, la realidad es que no. Bueno, hay pequeñas colaboraciones, pero no representan ni el 5% del presupuesto” (E10).

Así, se puede afirmar que, en función de la entidad, los estatutos penetran en menor o mayor grado en el modelo de gobierno de la entidad. Pueden, desde reflejar unas obligaciones mínimas, generalmente reflejo de la legislación a la que está sujeta la fundación, hasta fijar todas las líneas de actuación en todos los ámbitos organizativos.

La Tabla 14 muestra la relación que existe entre los resultados obtenidos sobre los estatutos de las fundaciones surgidas de la transformación de las cajas de ahorros y el marco teórico utilizado. Si bien esta herramienta de normativa interna es un instrumento o un medio, y no un actor en sí, refleja muchos de los aspectos del marco teórico relevantes para entender la dinámica del modelo de gobierno.

**Tabla 14.** Resultados sobre estatutos y relación con marco teórico. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio y las teorías mencionadas.

ESTATUTOS		
Dato encontrado	Marco teórico relacionado	Comentario
Recogen la normativa a la que están sujetas las fundaciones	Teoría de la agencia (Jensen & Meckling, 1976)	Suponen un mecanismo de control que establece la relación entre el regulador y el órgano de gobierno
Especifican qué perfiles pueden o deben (según el caso) formar parte del patronato, y el fin social	Teoría de stakeholder (Freeman, 1984)	Refleja el mayor o menor grado de compromiso con los grupos de interés. Guía la gobernanza a la inclusión de los stakeholders
Establecimiento de normativa interna para el funcionamiento del patronato y la organización	Teoría de stewardship (Donaldson & Davis, 1991)	En algunos casos, no parece formalizar una relación de confianza en el patronato como guardián del bien común, sino que establece los cauces para que lo hagan.
Establecen las normas que emanan de otras instituciones y de la propia fundación	Teoría de lógicas institucionales (Friedland & Alford, 1991)	Manifiestan formalmente las lógicas institucionales dominantes; cuando ese predominio cambia, los estatutos suelen modificarse

### 6.2.5 Supraestructuras de gobierno

Los datos recabados nos indican que el gobierno de una fundación es llevado a cabo por el patronato, y que no se puede hablar de una supraestructura de gobierno en este grupo de organizaciones. Los patronos reconocen que existen condicionantes en el contexto que pueden ejercer las presiones a las que nos referíamos en la revisión del marco teórico, pero consideran que no son elementos que formen parte del modelo de gobierno en sí.

“Al margen de la regulación, en este caso hay bastante independencia, bastante autonomía, y no hay otra (estructura de gobierno al margen del patronato)” (E2).

“Yo creo que el órgano de gobierno se agota en el órgano de gobierno” (E7).

“La alianza con la fundación (nombre) está asociada a la actividad, no tiene nada que ver con el gobierno de las dos fundaciones (...) El gobierno de la fundación se lleva exclusivamente por el patronato y sus dos comisiones” (E8).

“Ese órgano superior de la administración pública (...) en ningún momento se mete en tu modelo de fundación, ni en tus actividades ni en tu manera de actuación” (E9).

“El patronato es el órgano de gestión máximo (...) No hay nadie por encima que pueda tomar decisiones ni influirnos y además esta fundación tiene una característica que, por ser bancaria, nuestro protectorado es el de las fundaciones bancarias (...) Como sabes, hemos huido de cualquier tentación de las administraciones autonómicas, que hay muchas fundaciones que sí están prisioneras de ese tema por la cercanía y eso te condiciona la gestión” (E10).

“El patronato en esta fundación, y no hay más. No rendimos cuentas a nadie (...) Una vez que se nombra a un miembro del patronato, aquí no hay nada más. Este patronato es la fundación” (E13).

El organismo externo más frecuentemente mencionado es el protectorado, al que están sujetos las fundaciones por ser el órgano de supervisión. Los distintos tipos de fundaciones dependen de diferentes protectorados, puesto que pueden ser autonómicos o estatales. Como era de esperar, todos los entrevistados tienen una percepción clara sobre la misión de supervisión que asume el protectorado, pero no existe unanimidad en cuanto a la relación que tienen las fundaciones con él. Algunas fundaciones se limitan a cumplir las obligaciones que les impone el protectorado, pero no reciben ni promueven una relación más activa con él. Incluso en el caso de algunas fundaciones bancarias, para las que la necesidad de transparencia es significativamente mayor, la interacción se limita al suministro de información.

“A nivel formal, el protectorado, que en nuestro caso es el protectorado de la comunidad autónoma, es a quien das cuenta del cumplimiento de tus fines (...) El protectorado es el órgano

de supervisión y control, la realidad es que tampoco son muy activos (...) Ellos no te trasladan, apenas te trasladan (nada)” (E1).

“También el Banco de España nos obliga a ser más transparentes. Tenemos obligaciones de transparencia superiores a una fundación ordinaria en términos de tipologías de cuentas, (...) de informes de gobierno corporativo (...) Incluso, si tienes una participación en una entidad financiera de más del 30%, el Banco de España te obliga a dotar un fondo de reserva por si esa entidad necesita apoyo en algún momento” (E1).

“El propio protectorado en su momento nos podía tirar de las orejas y decir, oye, que sois una fundación ordinaria, que no podéis estar dando el 70% de vuestros recursos a una entidad que, encima, no justifica, según dice vuestra auditoría externa, todo el dinero que le dais” (E4).

“¿Para qué ese órgano superior? Sobre todo, para evitar, entiendo, la malversación del gobierno en una fundación como la nuestra. Por ejemplo, una de las cosas, aparte de tenerlo al tanto y de requerirnos la información de los ejercicios, el plan de actuaciones, el plan financiero, las auditorías todo esto, (es que) una fundación como la nuestra no puede enajenar a no ser que haya una tasación por un órgano dado de alta en el Banco de España (...) Con lo cual, ese órgano superior del patronato es un escudo y salvaguarda de las propias fundaciones” (E9).

“Quisimos enajenar un inmueble que estaba dentro de la dotación fundacional y tuvimos que ir a Madrid a explicárselo al Abogado del Estado del protectorado: por qué queremos hacer esa operación, qué ventajas tenía (...)” (E10).

Sin embargo, otras fundaciones promueven la relación con el protectorado. Hablan de que existió la necesidad de ganarse la confianza del órgano de supervisión mediante una comunicación clara, proactiva y transparente, que eliminó gradualmente la percepción negativa que se tenía sobre algunas de las anteriores cajas de ahorros.

“La relación que tenemos con el protectorado de (comunidad autónoma), que hemos tenido que trabajar y mucho (...) Nos llamaba el protectorado para pedirnos que no cerráramos las oficinas del banco (...) con lo cual todo el entramado de (gobierno de la comunidad autónoma) ha sido un stakeholder fundamental” (E3).

En este punto cabría preguntarse si la percepción de no participación en la gobernanza de las fundaciones por parte de los protectorados no significa realmente la no intromisión en la gestión. Las labores de control realizadas por estos órganos externos podrían ser reconocidos como elementos propios del buen gobierno. Así, podría considerarse que esta supraestructura sí forma parte del gobierno de las fundaciones.

En uno de los casos, el informante explica una situación significativamente diferente a la descrita por el resto de las fundaciones. Desde su perspectiva, en su organización sí existe una estructura de gobierno superior al patronato que tiene mucha incidencia en la gobernanza:

“Nosotros únicamente venimos de una tradición, de la casa madre, digamos (...) que ahí sí que nos condiciona” (E4).

Como se ha mencionado anteriormente, existen también colaboraciones con otras entidades, que tienen sus propios órganos de gobierno, para llevar a cabo proyectos en común. No influyen en la estrategia de gobierno, sino que integran estas actividades en la gestión, si están alineadas con el propósito fundacional. En ciertos casos se forman comités cuyo propósito es la gobernanza de proyectos determinados, no la gobernanza de la fundación como tal.

“Solo vamos a entrar en el mundo de las alianzas con instituciones como la nuestra, porque sumando podemos ofrecer más e incluso alianzas con los órganos, asociaciones y las organizaciones que interactúan en nuestro territorio, porque también volvemos a sumar. (...) Gracias a la Asociación Española de Fundaciones, a nuestra participación activa, y a haber incorporado una serie de patronos que vienen de mundos externos al nuestro (...) estamos haciendo alianzas muy importantes colaborando con (...) el tercer sector del mundo cultural, y en el caso del emprendimiento estamos colaborando con las Cámaras de Comercio” (E3).

“(...) para convenios con otras empresas o fundaciones, y para poder intervenir en proyectos no solamente españoles sino europeos (...) Entonces había que ampliar el objeto social. De hecho, tenemos aprobado un proyecto con una (organización) de Portugal, con una de Francia...” (E11).

“Con entidades como las Cámaras de Comercio (...) ampliamos el objetivo que teníamos que era impactar al mayor número posible (de personas)” (E3).

“Lo único que tenemos son colaboradores, gente del sector, como (...), una sociedad de integración laboral que hay en (comunidad autónoma)” (E2).

“Hay proyectos en los que estaría bien que desde agentes externos... (...) colaborar un poco más con ellos. Porque ahora mismo no existe ningún tipo de colaboración entre (nombres de dos fundaciones). Y me gustaría hacer mucho más, es decir, nosotros cuando vamos a las reuniones de CECA (...), nos reunimos un montón de cajas de ahorros (...) Una mayor colaboración con otras fundaciones, eso sí que lo echo en falta” (E4).

“Los colegios que tenemos nosotros los gestionamos prácticamente de la mano con la Consejería de Educación, nos adaptamos a todas sus necesidades que ellos nos proponen y en general las ejecutamos porque (...) actuamos de una manera complementaria con la administración pública; en el caso de las (actividades) educativas es clarísima” (E5).

“Algunos de los proyectos grandes que tenemos, tipo las convocatorias de apoyo a las ONG, tanto de medio ambiente como de los social, las hacemos con (nombre de otra fundación). Y es una relación estratégica (...) Tenemos alianzas estratégicas desde (con) la administración pública, cosas grandes en volumen, con mucha gestión por medio, hasta cosas pequeñas en los centros que colaboramos con ONG locales, con parroquias...” (E5).

“Son grupos en cosas que requieren coordinación, que no son solamente una transferencia de fondos para ejecución y punto, sino tenemos cientos de colaboraciones de ámbito (...)

estratégico, incluso cultural, es decir colaboramos con esa gente de una manera cultural porque compartimos un mismo espíritu en este aspecto” (E5).

“Como principio, el hecho de buscar colaboraciones y compartir proyectos, visiones, siempre es positivo (...) Somos parte de CECA, y entiendo que eso es interesante, tener siempre un foro porque al final todos tenemos más o menos los mismos retos, las mismas necesidades, los mismos problemas, las mismas ilusiones (...) Tener un foro donde poder compartir, escuchar y buscar colaboraciones siempre es positivo. Porque eso va a beneficiar al final ese impacto que queremos buscar en la sociedad” (E12).

Un matiz interesante es el que ofrece este último informante al hablar de los foros en los que una fundación puede participar para compartir visiones y promover colaboraciones. Indica que en esa oportunidad también existe un riesgo:

“Siempre existe el riesgo de que alguien quiera apoderarse entre comillas de esa labor de lobby, y que lo quiera utilizar en un sentido o en otro. Entonces, tenemos que ser muy cautelosos a la hora de no permitir ese tipo de iniciativas porque la colaboración surge de iguales, y no tanto el utilizar a otras entidades en beneficio de un propósito, un objetivo determinado que pueda tener solo un grupo de interés o alguna persona” (E12).

En esta manifestación se percibe, de manera contraria a los postulados de la teoría de la teoría de stewardship en cuanto al alineamiento de intereses y objetivos. Si bien el informante dice formalmente que este riesgo no existe en la actualidad, su voluntad de hacer constar este comentario sugiere la posibilidad de que esto haya ocurrido en alguna ocasión, al menos en lo que atañe a la fundación a la que representa.

La Tabla 15 muestra la relación que existente entre los resultados obtenidos sobre las supraestructuras de gobierno y el marco teórico utilizado. Los testimonios no parecen revelar una percepción de que exista una estructura de gobierno más allá del patronato. Sin embargo, encontramos relaciones que se identifican en las diferentes teorías y que, aunque sea de manera indirecta, inciden sobre la gobernanza. De la misma manera, sugieren que existe un potencial en cuanto al incremento de las colaboraciones, y esto sí podría implicar la formalización de nuevas estructuras de gobierno por encima de las actuales.

**Tabla 15.** Resultados sobre supraestructuras de gobierno y relación con marco teórico.  
Elaboración propia a partir de los resultados del estudio y las teorías mencionadas.

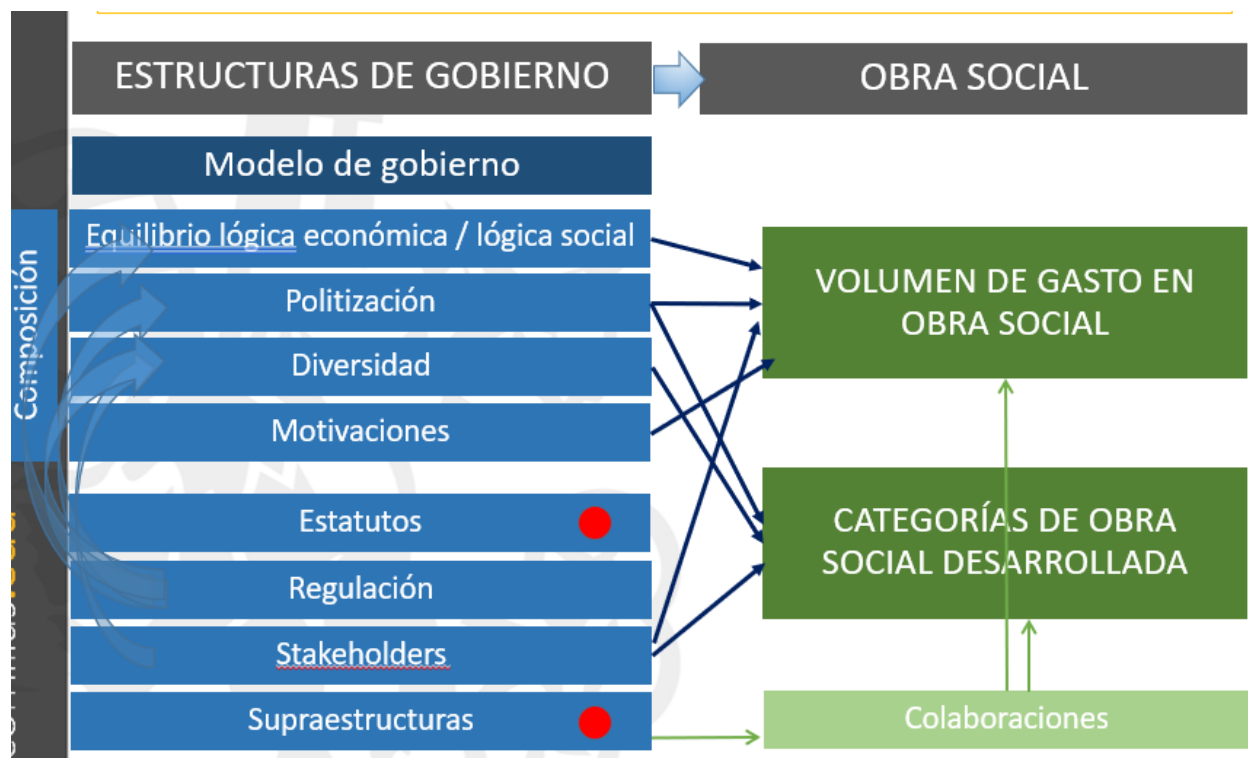
SUPRAESTRUCTURAS DE GOBIERNO		
Dato encontrado	Marco teórico relacionado	Comentario
Protectorado	Teoría de lógicas institucionales (Friedland & Alford, 1991)	El protectorado es el defensor de la lógica institucional predominante en relación con la gestión adecuada de los recursos y el cumplimiento de las normas. No establece un modelo de gobierno, pero sí refuerza una parte importante de la gobernanza.
Gobernanza por parte del stakeholder principal	Teoría de stakeholder (Freeman, 1984)	En uno de los casos, el órgano de gobierno del stakeholder principal supone una estructura de gobierno efectiva sobre la gobernanza de la propia fundación
Inclusión en foros de mayor alcance para participación en colaboraciones	Teoría de stewardship (Donaldson & Davis, 1991)	Se observa un alineamiento de intereses y objetivos entre distintos principales y agentes que permite incrementar la escala de los proyectos de la fundación como entidad individual, con una excepción

### 6.3. Obra social y relaciones encontradas

#### 6.3.1. Visión general

La Figura 5 muestra un resumen de las relaciones entre los conceptos que aparecen como relevantes en las estructuras de gobernanza de los bancos y las fundaciones ordinarias, y las dos dimensiones estudiadas del trabajo social: volumen y tipo. Las flechas azules delgadas representan la influencia de un aspecto de la estructura de gobernanza sobre un aspecto del trabajo social. Las flechas azules anchas representan la influencia de un aspecto de la estructura de gobernanza sobre otro aspecto de la misma estructura de gobernanza. Las flechas verdes representan nuevas relaciones encontradas en el estudio empírico que no estaban en el marco utilizado para el diseño de la investigación empírica. Los puntos rojos representan aspectos para los cuales no se han encontrado en el estudio empírico las asociaciones esperadas según el marco teórico.

**Figura 5.** Relaciones entre los elementos de la gobernanza y la obra social. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio.



### 6.3.2. Nivel de gasto en obra social

Parece evidente, tanto por las explicaciones obtenidas en la revisión de literatura como por la información obtenida en el estudio, que existen elementos de la estructura de gobierno que condicionan las posibilidades de gasto en obra social y que no dependen de los aspectos cualitativos del patronato. Principalmente, nos referimos a la dotación patrimonial inicial de la fundación y al contexto económico concreto, que posibilitará una mayor o menor explotación financiera de los recursos. Sin embargo, existen otras características inherentes al patronato que influyen en la cantidad de recursos disponibles para desarrollar obra social.

En este sentido entra en escena la experiencia y conocimientos del patronato, o de una parte relevante de él, sobre las actividades financieras y empresariales. Así, los perfiles financieros descritos en la sección sobre la composición del patronato deben demostrar su

capacidad de gestionar los recursos en el largo plazo para obtener rendimiento de forma sostenida en el tiempo.

“Yo creo que cuanto más sofisticado, más potente en cuanto a formación y experiencia tengas el patronato, siempre es mejor (para optimizar el nivel de obra social) (...) Soy una persona que me toca liderar este proyecto y me gusta rodearme de los mejores” (E2).

“Imagínate que tienes una fundación con 100 millones de patrimonio, y esos 100 millones de euros los tienes puestos en una cuenta bancaria al cero por ciento ... Por tanto, tu capacidad de hacer actividad social es mínima. Si tú coges esos 100 millones y los inviertes en activos financieros que te generan al año un 4%, al final del año vas a tener 4 millones de euros y vas a poder hacer actividades sociales por importe de 4 millones de euros o más” (E1).

“Presumimos (de) que somos un accionista de largo plazo..., pero vamos a ir buscando otras vías para diversificar el riesgo, cuestión que desde el punto de vista regulatorio también aconsejan” (E2).

“Con los recursos que teníamos en aquel momento decidimos que teníamos un presupuesto anual máximo para los próximos 3 años para tener una holgura de decir ... en 3 años sabemos que estamos cubiertos” (E3).

Como se mencionó en una sección anterior, algunas fundaciones tienen un concepto menos sofisticado de la gestión financiera de los recursos. Este hecho está directamente relacionado con el nivel de gasto en obra social:

“Y de ese presupuesto, pues hay que pagar nóminas, hay que mantener edificios, y lo que queda pues lo destinamos a obra social” (E4).

Se observa que en este caso no se traza un plan financiero para lograr un determinado objetivo en cuanto a recursos disponibles para la obra social, sino que a este capítulo se le dedica la cantidad disponible tras cubrir costes.

También la capacidad de innovación en la gestión es importante a la hora de obtener recursos. Por ejemplo, las promociones culturales no tienen por qué ser gratuitas, ya que el cobro de una entrada va a suponer la generación de ingresos disponibles para otra actividad social.

“Porque si hago programación cultural, en esa programación cultural cobro una entrada. Esa entrada no me va a cubrir el coste de la actividad, pero me va a dar un ingreso. Imagínate que hago una actividad cultural que me cuesta 100 y recupero 50 con entradas. Eso significa que, si yo tengo 4 millones, esos 4 millones me van a dar dos más” (E1).

“Ese pasivo en unos años se ha neutralizado con aportes extraordinarios, con ventas o con hallazgos (...) pero de una manera estructural” (E5).

“Prácticamente siempre intentamos que esas actividades cubran gastos (...)” (E11).

“Necesitamos otras líneas de ingresos propios (...) Nosotros hemos formado un plan de patrocinios, un programa de patrocinio a través de entidades con lo que se llama entidades colaboradoras de la fundación (nombre) que lo que principalmente hacemos ver es que deleguen en la fundación (nombre) parte de su responsabilidad social corporativa” (E9).

Muchas de estas situaciones surgen cuando hay escasez de recursos y es necesario sobrevivir como entidad. Un dato que refuerza la idea de que esta relación se da es el que explica lo que ocurre cuando la disponibilidad de fondos para realizar obra social está garantizada:

“Es decir, en esta Caja (con anterioridad a la transformación), el día 1 de enero te ponían 32 millones en una cuenta corriente en la oficina principal de (ciudad). Y, venga, ejecuta. Tenías dinero por castigo (...) había que intentar ejecutar el presupuesto, que luego nunca se ejecutaba (...) porque los gestores de las entidades a las que se regalaba el dinero eran incapaces de justificar la actuación” (E10).

Sin embargo, esta capacidad no es homogénea entre las fundaciones objeto de este estudio, o al menos no se ha puesto en juego de la misma manera en todas ellas:

“El 100% o el 99% de los ingresos de esta fundación provienen de una única vía, que son los dividendos de la sociedad participada. (...) Hubo años complicados a la hora de gestionar porque prácticamente no hubo pago de dividendos. (...) Afortunadamente, esta fundación tenía una cantidad de dinero, que eran ayudas concedidas no ejecutadas” (E10).

El altruismo es señalado por varios de los entrevistados como una de las características del modelo de gobierno que influyen de manera positiva en el nivel de gasto social. Los patronos guiados por motivaciones altruistas sienten satisfacción al comprobar que los proyectos de la fundación se implementan con éxito y contribuyen a la sociedad. De esta manera, desempeñan su labor con esfuerzo e ingenio para obtener el mayor nivel de recursos posible y poder poner en marcha proyectos con el mayor impacto posible.

“Lo considero (tener un órgano de gobierno con perfiles estrella en lugar de con miembros motivados por el altruismo) algo difícil de compaginar, porque se hubiera estrellado muy pronto la capacidad de sintonía entre el órgano de gobierno y la actividad de fondo.” (E5).

“Si uno no es consciente de que gran parte de tus recursos los tiene que dedicar a ayudar, de cualquier manera, mal vamos... No solo nosotros nos lo creemos, sino que intentamos que muchas empresas e instituciones también se lo crean” (E9).

Encontramos dos casos significativos que han mantenido niveles de gasto en obra social en los años de crisis pandémica a pesar de la ausencia de ingresos por dividendos del banco del que es accionista. Esto fue posible gracias a la diversificación previa de las inversiones y a la

dotación de reservas, como parte de una estrategia financiera sostenible que evita reducciones drásticas en los recursos disponibles para obra social. Este hecho se asocia con la capacidad del patronato de gestionar los recursos con una lógica económica que permite la sostenibilidad del modelo.

“Y, de hecho, en los años de pandemia, que como sabrás se le ocurrió la brillante idea de privar del reparto de dividendos a la banca, bueno pues nosotros hicimos aquí la obra social sin bajar ni un euro. Creemos que eran momentos en los que el país necesitaba más que nunca obra social ... y la pudimos hacer porque hemos diversificado” (E2).

“Claro que esto viene condicionado por el modelo de gobierno que existe. Nosotros nos marcamos una praxis a largo plazo en la cual queremos que la obra social no tenga dientes de sierra” (E2).

“Lo que hicimos fue, y lo que estamos desarrollando ahora, (...) es precisamente tener un fondo anticíclico o anticrisis, de forma que ese fondo está reservado para momentos en los que hay un descenso relevante de ingresos y eso podría condicionar el desarrollo de nuestra obra social durante unos ejercicios” (E12).

“Es verdad que, en el ámbito del gobierno, también con otra visión, la de la gestión patrimonial o la de salir del atropello que pudo ser, por ejemplo, en el año 2020, la prohibición de repartir dividendos, el patronato tuvo que actuar (...). Pues tenemos esos recursos a nivel de gobierno, que existan esos perfiles que puedan anticiparse a eso” (E8).

Los patronos valoran la estabilidad en los niveles de gasto social, o su crecimiento sostenible, frente a épocas de mucho gasto seguidas de épocas de drásticas disminuciones. La estabilidad permite diseñar estrategias sociales y cumplirlas, minimizando el riesgo de tener que frenar proyectos por indisponibilidad de recursos.

### 6.3.3. Tipo de obra social desarrollada

Se ha expuesto previamente que una parte importante del patronato la deben ocupar perfiles con reconocida experiencia en los ámbitos de la obra social a los que se destinan recursos. En este sentido, observamos que, por lo general, si una de las áreas sociales o culturales está más representada que otra, el porcentaje de gasto social dedicado a esa área será mayor.

“Está claro, si en tu patronato hay perfiles más ligados a entidades que trabajan con personas en riesgo de exclusión, pues el enfoque puede ser más trabajar con este tipo de entidades, mientras que si tienes enfoques que trabajan más con cultura o educación, puedes trabajar con estas otras (áreas). Bien es verdad, en nuestro caso, que nosotros lo que hacemos primero es que tenemos perfiles diversos en el patronato. Segundo, que hacemos planes estratégicos donde analizamos las carencias de la sociedad” (E1).

“Y luego el tema de emprendimiento fue una propuesta que hice yo personalmente porque creía que en (comunidad autónoma) hacía falta apoyo al emprendimiento (...) Al patronato le pareció correctísimo y es de nueva implantación” (E3).

“Quizá podríamos decir que nuestra mayor inversión (en obra social) va a parar a (nombre del stakeholder predominante) (...) Entonces, cuando nos reunimos estos días con el plan estratégico, y te dicen (los patronos que representan al stakeholder predominante) pues mira, que ayudéis a (institución predominante) en todas sus acciones, a lo cual digo, perdona, que es que te estás equivocando (...) No pienses que te vamos a abandonar, porque siempre hemos estado ahí, pero vamos a centrarnos en lo que queremos ser (...) Entonces nos enfrascamos en discusiones que no conducen a nada” (E4).

“Uno de los investigadores españoles que están los 10 primeros puestos del ranking de investigación en temas de (nombre del tema) fue patrono de esta fundación durante tres años. Entonces, aquí hay un instituto universitario de (mismo tema). (...) A ese instituto recurrentemente le estamos dando (cantidad) de euros” (E10).

“Los miembros del patronato han podido, cómo no, aportar visión, conocimiento, interés en algún proyecto o en otro, y entre todo eso hemos definido el propósito y los objetivos” (E12).

Encontramos un caso que se sale de la norma observada en el estudio empírico, al manifestar lo siguiente:

“No hay ningún patrono que quiera cosas para él o lo que representa (...) Todos tenemos claro que el objetivo es la fundación” (E11).

Resulta llamativo que se dé a entender que los intereses del patrono no estén alineados con los de la fundación. Por lo general, se ha podido observar que los patronos que forman parte del órgano de gobierno aportan su visión y sus intereses por un área concreta en la cual tiene también interés la fundación, de acuerdo con su propósito. Una posible interpretación es que los patronos no anteponen sus intereses a los intereses generales de la organización.

También hay que tener en cuenta que ciertas fundaciones nacieron con una importante herencia en la proporción de obra social dedicada a ciertas áreas, por lo que la conclusión es más compleja y requiere un análisis de la evolución en el modelo de gobernanza de la entidad específica.

“El área cultural (...) es una herencia clara de la antigua obra social porque ya tenía un patrimonio cultural importante que se transfirió cuando se hizo la separación entre fundación y banco, que se decidió que mucho del patrimonio cultural se pasaría a nosotros (...) La parte social, ahí fue más complicado, porque en la época de la caja de ahorros, por los medios que tenían, la parte social era muy amplia, había ayudas y múltiples donaciones, y eso tuvimos que reconducirlo

(...) Evidentemente las que estamos haciendo ahora están más condicionadas por la situación actual, por la reducción que tuvimos” (E3).

“Aquí se ha hecho un poco un continuismo de lo que era la obra social” (E4).

“Uno de los elementos de segregación de la caja de ahorros con respecto a los que le dejó a la fundación (nombre) es un centro cultural que tiene una sala de exposiciones temporales, que tiene un teatro. Un centro cultural inmenso. Lo que nos marca el desequilibrio en nuestros objetivos fundacionales (en relación con el tipo de obra social) es la propia infraestructura de la fundación. Si no tuviésemos esa instalación, pues sí, podría existir esa duda: cargamos más para un lado, cargamos más para otro, pero es que en este caso tenemos que cargar sí o sí en el elemento de infraestructura que tenemos” (E9).

“Nosotros provenimos de la caja (nombre). De alguna de las maneras, nuestra obra social era una obra social volcada en las personas. (...) Las cosas que hacemos, sí que tienen todas una implicación hacia las personas. A veces, como todo, se hacen cosas que igual tienen que ver, pues no sé, con la restauración de unas obras (...) pero no es básicamente lo que hacemos nosotros (...) Esa orientación viene determinada más por el origen, digamos por el histórico de la caja” (E13).

Asimismo, las necesidades y la diversidad de la sociedad a la que atiende la fundación según su alcance territorial condicionan tanto la necesidad de unos determinados perfiles como la manera en que se reparte el gasto entre las diferentes áreas sociales. En este sentido, en fundaciones que perciben su comunidad como compensada, encontramos patronatos con cierto equilibrio en cuanto a los perfiles sociales.

“Nuestra ciudad es diversa y bastante equilibrada (...) Nuestro entorno geográfico es pequeño porque es la provincia de (nombre), aunque hacemos alguna cosa en (otras dos provincias) (...) Nosotros tenemos, todos los años, unos 14 millones para hacer actividad social. 14 millones de euros en una población tan pequeña, si concentrásemos todo en cultura, probablemente podríamos traer todos los años a artistas de primer nivel, pero estaríamos malgastando un poco nuestro dinero. Por tanto, trabajamos con entidades sociales, trabajamos educación, cultura, medio ambiente, emprendimiento, bienestar. O sea, trabajamos en muchas líneas sociales y muy equilibrados” (E1).

“Hemos escuchado a los diferentes stakeholders de nuestro entorno y de nuestro territorio (...) y al final hemos tomado decisiones con respecto a lo que hemos escuchado, todas las necesidades que pueda haber, todos los proyectos que se pudieran poner en marcha. Esos han sido los ingredientes que nos han permitido trabajar conjuntamente con los miembros del patronato” (E12).

Igualmente, las fundaciones que operan en comunidades con unas necesidades muy marcadas realizan el esfuerzo de adaptarse a ellas mediante la inclusión de especialistas en sus patronatos y la mayor dedicación de recursos a las actividades que cubren dichas necesidades.

En uno de los casos se decidió reducir el número de actividades en las que se produciría el gasto social.

“Decidimos que íbamos a reducir el número de actividades (...) pero siempre seleccionando aquellas que tuvieran más impacto para los (habitantes de la comunidad autónoma), y también que fueran actividades que no fueran cortoplacistas, sino que tuvieran un impacto a medio y largo plazo” (E3).

Las necesidades sociales se cubren también teniendo en cuenta criterios de optimización en cuanto a las actividades que están realizando otras instituciones o las administraciones públicas.

“El estado de bienestar cubre, pero como es natural y lógico y cada vez más acentuadamente, el estado de bienestar dejará espacios a los que no llega suficientemente. Esto es lo que procura hacer la fundación. Obra social, llenando los vacíos. Son los programas que hace la (fundación) que acuerda el patronato” (E7).

En este caso, como en otros, la fundación dedica recursos a estudiar a fondo las necesidades de la sociedad sobre la que actúan.

“Nos dotamos de un departamento de estudios (...) y le preguntamos qué demandas tiene la sociedad. Luego también, con ese departamento de estudios, miramos si la administración pública está satisfaciendo esas demandas” (E2).

“Luego montamos otro departamento que para mí es un departamento importantísimo, que es el de impacto social (...) Discriminamos unos proyectos y otros en función de si la viabilidad económica te lo permite, como no podía ser de otra manera, pero sobre todo de que maximicemos el impacto social que vamos a hacer con ese proyecto” (E2).

La intención, por tanto, no es perseguir un interés particular, sino optimizar la gestión y lograr un impacto social sostenible para el territorio en cuestión. Para la toma de una decisión como esta es necesario que el patronato tenga atributos descritos al tratar la composición del patronato: equilibrio entre la lógica social y la lógica económica, diversidad para conocer los diferentes aspectos de la sociedad en cuestión, rechazo por el interés político, y generosidad para renunciar al protagonismo personal ligado a un área social concreta.

En los casos en los que la diversidad en el patronato es menor, y en los que el contexto histórico de la fundación ejerce una fuerte presión hacia unos determinados beneficiarios, la transformación en la gestión es más difícil y la atención a otros fines que pudieran necesitar más el apoyo es más lenta.

“Nuestra mayor inversión va a parar a (nombre de una institución). Lo que pasa es que, al ser una fundación ordinaria, como los propios estatutos y la ley de fundaciones dice, nos debemos al común, y la obra social está abierta a todos” (E4).

De manera similar a lo que se ha podido observar en otros apartados, en un reducido número de fundaciones entrevistadas el patronato tiene menos incidencia de la que cabría esperar sobre las categorías de obra social que se impulsan en mayor medida:

“Yo creo que el órgano de gobierno, el patronato, no es invasivo sobre la actividad (...) Ha dejado hacer bastante a la parte social de la organización. En la parte de la actividad no se ha metido. Por ponerte ejemplos, el órgano de gobierno no ha estado metido en la programación de nuestros centros (...) Yo creo que ha tenido bastante confianza en el equipo (...) Cuando nos ha conocido al equipo directivo y al equipo técnico, se ha incrementado incluso esa confianza” (E5).

En estos casos, se observa que el equipo directivo, o al menos el director general, es una parte más del modelo de gobierno de la entidad. Ciertas funciones formales las cumple exclusivamente el patronato. En otros aspectos estratégicos, como el que tratamos en esta sección en relación con las decisiones sobre las áreas sociales en las que invertir los recursos, es el equipo directivo el que tiene más peso.

## **CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES**

El fenómeno de la aparición de fundaciones por la conversión de las cajas de ahorros en España tiene una serie de consecuencias con un alto impacto en la realidad económica y social española. Así, existen diferentes perspectivas desde las cuales este objeto de estudio puede ser tratado para clarificar las relaciones presentes en la actualidad y para tratar de predecir su comportamiento futuro. De hecho, Montero et al. (2015) indican que la transformación supone un reto para el mantenimiento de la obra social y que su evolución debe ser estudiada en futuras investigaciones para intentar predecir cuáles serán sus aportaciones a la sociedad en los próximos años. Asimismo, en su trabajo, Aranda Ruiviejo y Sotomayor Morales (2018) indican como futura línea de investigación la realización de estudios diferenciando entre fundaciones bancarias y fundaciones ordinarias, tanto en su actividad como en su estructura de gobierno. Por tanto, se aprecia que la comunidad científica ofrece argumentos para justificar la necesidad de seguir investigando en este campo.

Por otro lado, la investigación sobre el gobierno de organizaciones sin ánimo de lucro ha descubierto en los últimos años una complejidad que ha avanzado en paralelo al crecimiento del tercer sector como factor importante en la economía y en la búsqueda de soluciones para las necesidades sociales en la actualidad.

La teoría de la agencia ha sido un pilar fundamental para el estudio de este problema, proporcionando soporte teórico a las relaciones de principal y agente existentes en este tipo de organizaciones, en las que encontramos un órgano de administración como elemento clave para el gobierno de la entidad. Tradicionalmente, esta teoría se ha utilizado para identificar un principal y un agente en la organización, y explicar cómo se relacionan entre ellos en función de supuestos sobre sus características y sus intereses. Sin embargo, a medida que las organizaciones han evolucionado y que de los estudios científicos han progresado y profundizado en este campo, han surgido nuevas perspectivas que tratan de captar la complejidad y características de entidades como las organizaciones sin ánimo de lucro.

Así, las teorías de *stewardship* y de *stakeholder* han sabido tomar los fundamentos de la teoría de la agencia para explicar, añadiendo nuevos supuestos y nuevas relaciones, cómo

funciona el gobierno de las organizaciones sin ánimo de lucro, en las que existen diversos stakeholders que influyen en dicho funcionamiento.

La investigación concluye que la naturaleza y el alcance del trabajo social llevado a cabo por las fundaciones están significativamente asociados a la composición del gobierno corporativo, a las dinámicas entre los grupos de interés y la teoría de *stewardship*, junto con los marcos regulatorios y los contextos financieros.

Las relaciones son complejas, en el sentido de que no siempre es sencillo encontrar asociaciones directas de causa y efecto. Por un lado, elementos como el contexto o las regulaciones influyen o condicionan, en ciertos casos, otros conceptos más concretos como el equilibrio entre la lógica económica y la lógica social, o la representación de diferentes colectivos (relacionado con la teoría de stakeholder). A su vez, los principios de los stakeholders pueden estar asociados con el nivel y la categoría de la obra social. Por otro lado, los fundamentos de la teoría de *stewardship* están directamente presentes al analizar la asociación de las motivaciones con las mismas dimensiones del trabajo social.

Es apropiado comenzar revisando las teorías generales del gobierno corporativo que abordan el problema principal/agente, ya que hemos observado que existen mecanismos de control en las fundaciones estudiadas para mitigar los costos de agencia. Al mismo tiempo, el uso de un marco teórico ampliado ha resultado necesario para abordar la pregunta de investigación. Diferentes grupos de interés configuran los patronatos de las fundaciones analizadas, lo que afecta al trabajo social. De manera similar, el componente de *stewardship* en las relaciones entre múltiples principales y agentes generalmente apoya el cumplimiento de las misiones sociales.

En este sentido, la revisión teórica resulta académicamente conveniente para estudiar el fenómeno del gobierno de las fundaciones bancarias creadas a partir de antiguas cajas de ahorros en relación con sus resultados. La Tabla 16 refleja esta circunstancia. No obstante, como se explica en la sección de resultados, se observan en general relaciones, pero también excepciones o desviaciones respecto a los patrones generales. Este hecho nos lleva a presentar la primera limitación del estudio, que debería abordarse en investigaciones futuras. Un análisis más profundo de las circunstancias en las que se obtienen resultados distintos ayudará a completar

la comprensión del problema de investigación. Saber por qué se dieron esos casos discordantes hará que emerjan nuevos elementos con influencia en los patronatos de las fundaciones, y ampliará las conclusiones sobre modelos óptimos de gobierno de estas instituciones.

Este estudio se ha centrado en un tipo concreto de fundaciones. Aunque no solo se han examinado fundaciones bancarias, sino también fundaciones ordinarias, todas ellas tienen su origen en la transformación de las cajas de ahorros españolas. Su vínculo con dichas instituciones es claro, y los elementos heredados de ellas tienen una importancia evidente. Una línea lógica de investigación futura sería extender el objeto de estudio a fundaciones de otras categorías o con orígenes diferentes. Además, un estudio cuantitativo diseñado para medir variables de estructura de gobierno y encontrar correlaciones con la actividad social añadiría solidez a los resultados obtenidos en este trabajo. El estudio cuantitativo tomaría el alcance de la actividad social como una de las variables dependientes. Es necesario, en este punto, acotar el significado de la palabra alcance, de manera que este concepto resulte operativo en la ejecución de la investigación. En este sentido Bajo Davó y Rodríguez Carrasco (2018) recalcan la importancia del efecto de la obra social sobre la sociedad, en términos de beneficio e impacto social. De esta forma, se puede estudiar la posibilidad de hacer uso del concepto de valor social según lo definen Retolaza et al. (2014), como respuesta a los problemas planteados por Van Puyvelde et al. (2012) o Caers et al. (2006) a la hora de medir el rendimiento de las entidades sin ánimo de lucro.

Por último, el concepto de colaboración entre los órganos de gobierno de distintas fundaciones emerge en el estudio. No pocos entrevistados evocan los posibles beneficios de intensificar las alianzas entre diferentes entidades en favor del trabajo social. Algunos de ellos ya han puesto en práctica esta manera de trabajar, y certifican que esto les permite alcanzar cotas más altas en cuanto a impacto social. Otros no han dado el paso aún, pero expresan su opinión favorable sobre llevar a cabo alianzas con otras organizaciones y consideran que sus fundaciones podrían obtener mejores resultados sociales. Por tanto, se descubre una nueva línea de investigación para estudios futuros, que podrían enfocarse en las formas de gobierno conjuntas que serían más idóneas para lograr que las colaboraciones optimizaran su impacto social.

**Tabla 16.** Resumen de resultados y su relación con el marco teórico. Elaboración propia a partir de los resultados del estudio.

<b>Teoría</b>	<b>Conceptos clave</b>	<b>Cómo aparece en el estudio</b>	<b>Ejemplos en fundaciones bancarias / ordinarias</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Teoría de lógicas institucionales</b>	Lógicas culturales (social/económica), pluralidad institucional, agencia incrustada	Coexistencia de lógica social (misión de obra social) y lógica económica (sostenibilidad financiera).	Patronatos con perfiles mixtos (sociales + financieros) favorecen más actividad social sostenible.	Confirma que la gobernanza combina y negocia distintas lógicas institucionales.
<b>Teoría de Stakeholder</b>	Actores relevantes, balance de intereses, legitimidad	Reconoce la influencia de múltiples stakeholders: administraciones, sociedad civil, antiguos clientes de cajas, beneficiarios.	Representación diversa en los patronatos se asocia a mayor legitimidad y más proyectos sociales.	No todos los stakeholders tienen igual poder; algunos intereses quedan marginados.
<b>Teoría de Stewardship</b>	Guardianes, motivación prosocial, compromiso	Miembros del patronato con fuerte compromiso social actúan como guardianes de la misión.	Decisiones orientadas a mantener la obra social incluso si es financieramente menos rentable.	La motivación prosocial existe, pero depende de que haya recursos y estructura que la respalde.
<b>Racionalidad Limitada</b>	Decisiones óptimas, restricciones cognitivas, atención limitada	Se reconoce que los patronatos no tienen información perfecta ni capacidad ilimitada.	Las decisiones sobre proyectos sociales son “suficientemente buenas” más que óptimas.	La diversidad cognitiva de los patronatos ayuda a compensar esas limitaciones.
<b>Teoría de agencia</b>	Principal-agente, control, costes de agencia	Problema de agencia entre fundaciones (patronato) y gestores/operadores. Riesgo de que los directivos prioricen intereses propios sobre la misión.	Necesidad de sistemas de control, auditoría y profesionalización para reducir conflictos de interés.	La teoría de la agencia explica por qué es necesaria supervisión, aunque no siempre basta por sí sola.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abzug, R., & Webb, N. J. (1999). Relationships between nonprofit and for-profit organizations: A stakeholder perspective. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 28(4), 416-431.
- Achleitner, A. K., Bazhutov, D., Betzer, A., Block, J., & Hosseini, F. (2020). Foundation ownership and shareholder value: an event study. *Review of Managerial Science*, 14(3), 459-484.
- Adams, R. B., De Haan, J., Terjesen, S., & Van Ees, H. (2015). Board diversity: Moving the field forward. *Corporate Governance-An International Review*, 23(2), 77-82.
- Albrecht, J. N., Haid, M., & Faisal, A. (2023). Agents or stewards? Non-profit organisations managing visitation: The case of New Zealand ecosanctuaries. *International Journal of Tourism Research*, 25(2), 279-292.
- Aldashev, G., Marini, M., & Verdier, T. (2015). Governance of non-profit and non-governmental organizations—within-and between-organization analyses: an introduction. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(1), 1-5.
- Aranda Ruiviejo, C., & Sotomayor Morales, E. (2018). De Cajas de Ahorro a sociedades capitalistas y Fundaciones: un nuevo enfoque en la gestión y aplicación de la Obra Social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social Y Cooperativa*, (91), 149.
- Argote, L., & Greve, H. R. (2007). A behavioral theory of the firm—40 years and counting: Introduction and impact. *Organization science*, 18(3), 337-349.
- Bain, J. S. (1968). *Industrial organisation: a treatise*. Wiley.
- Bajo Davó, N. & Rodríguez Carrasco, J. M. (2018). La estrategia de las nuevas fundaciones bancarias. *Cuadernos de Información económica*, (265), 65-77.
- Barney, J. B., & Harrison, J. S. (2020). Stakeholder theory at the crossroads. *Business & Society*, 59(2), 203-212.
- Bieńkowska, J., & Sikorski, C. (2024). Integrating qualitative and quantitative methods: a balanced approach to management research. *Eastern Journal of European Studies*, 15(1).
- Bilbao Calabuig, P., & Rodríguez Carrasco, J.M. (2012). Crisis económica, flexibilidad empresarial y nuevos modelos de negocio. *Boletín de Estudios Económicos*.
- Boesso, G., Cerbioni, F., Menini, A., & Parbonetti, A. (2017). The role of the board in shaping foundations' strategy: an empirical study. *Journal of Management & Governance*, 21, 375-397.

- Bruneel, J., Clarysse, B., Staessens, M., & Weemaes, S. (2020). Breaking With the Past: The Need for Innovation in the Governance of Nonprofit Social Enterprises. *Academy of Management Perspectives*, 34(2).
- Bruni-Bossio, V., & Kaczur, M. (2022). The power-structure model of non-profit governance. *Corporate Governance: An International Review*, 30(4), 442-460.
- Calvo-Bernardino, A., & Martín de Vidales, I. (2017). Crisis financiera y reestructuración de las cajas de ahorro. Una comparación internacional. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 17(1), 65-82.
- Calvo-Sotomayor, Í. (2017). BBK Fundación Bancaria: un caso de análisis de gobierno corporativo y desarrollo de instrumentos avanzados de gestión. *Boletín de Estudios Económicos*, 72(220), 101.
- Carrillo, E., & Silva, T. (2016). Responsabilidad social de las fundaciones, y el género en sus patronatos. *HOLOS*, 2, 414-431.
- Clarkson, K., & LeRoy Miller, R. (1983). *Industrial organization: Theory, evidence, and public policy*. Auckland: New Zealand: McGraw-Hill.
- Caers, R., Bois, C. D., Jegers, M., Gieter, S. D., Schepers, C., & Pepermans, R. (2006). Principal-agent relationships on the stewardship-agency axis. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(1), 25-47.
- CECA. (2021). *Memoria de Obra Social 2020*. Madrid: CECA
- CECA. (2022). *Memoria de Obra Social 2021*. Madrid: CECA
- CECA. (2024). *Memoria de Obra Social 2023*. Madrid: CECA
- CECA. (2025). *Memoria de Obra Social 2024*. Madrid: CECA
- Cornforth, C. (2001). What makes boards effective? An examination of the relationships between board inputs, structures, processes and effectiveness in non-profit organisations. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3), 217-227.
- Cornforth, C. (2012). Nonprofit governance research: Limitations of the focus on boards and suggestions for new directions. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 41(6), 1116-1135.
- Cornforth, C., & Edwards, C. (1999). Board Roles in the Strategic Management of Non-profit Organisations: theory and practice. *Corporate Governance: An International Review*, 7(4), 346-362.
- Cooper, G. (2010). The origin of financial crises: central banks, credit bubbles and the efficient market fallacy. *Journal of King Abdulaziz University-Islamic Economics*, 22(2), 269-273.
- Cuñat, V., & Garicano, L. (2010). ¿Concedieron las cajas “buenas” créditos “malos”? Gobierno

- corporativo, capital humano y carteras de créditos. *La crisis de la economía española, análisis económico de la gran recesión*, Fundación de Estudios de Economía Aplicada, Madrid.
- De Andrés Alonso, P., Rodríguez, Í. G., Merino, M. E. R., & Santamaria-Mariscal, M. (2018). Politización y pericia financiera en las cajas de ahorros españolas. Patrones en la configuración de sus consejos. *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, (57).
- De Luna, M. Á. C. (2014). Realidad del Tercer Sector en España y crisis del Estado de Bienestar: retos y tendencias. *EHQUIDAD. Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, (1), 115-134.
- Denis, D. K. (2001). Twenty-five years of corporate governance research... and counting. *Review of financial economics*, 10(3), 191-212.
- Denis, D. K., & McConnell, J. J. (2003). International corporate governance. *Journal of financial and quantitative analysis*, 38(1), 1-36.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Donaldson, L., & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of management*, 16(1), 49-64.
- Du Bois, C., Caers, R., Jegers, M., De Cooman, R., De Gieter, S., & Pepermans, R. (2009). Agency conflicts between board and manager: A discrete choice experiment in Flemish nonprofit schools. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(2), 165-183.
- Embid Irujo, J. M. (2015), *Fundación bancaria en Comentarios a la Ley de Cajas de Ahorros y Fundaciones bancarias*, Thomson Reuters Aranzadi, Cizur Menor (Navarra): 399-417.
- European Commission. (2009). Economic Crisis in Europe: causes, consequences and responses. *European Economy*.
- Fernández, J. L. y Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Adresearch Esic international journal of communication research*, 6(6), 130-143.
- Fontes-Filho, J. R., & Bronstein, M. M. (2016). Governance Solutions in Listed Companies and Not-For-Profit Organizations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 87(3), 391-410.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate

- governance. *California management review*, 25(3), 88-106.
- FUNCAS. (2015). *El nuevo mapa de las fundaciones: de cajas de ahorros a fundaciones*. Madrid: Fundación de las Cajas de Ahorros.
- FUNCAS. (2016). *El papel de las nuevas fundaciones y cajas de ahorros*. Madrid: Fundación de las Cajas de Ahorros.
- Ganga Contreras, F. A. & Vera Gamica, J. R. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. *Cuadernos de administración*, 21(35), 93-126.
- García Martí, E. (2004). Características del poder y la rentabilidad en una almazara cooperativa: Teoría de agencia versus teoría del servidor. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (83), 33-49.
- Glaeser, E. L. (2002). *The governance of not-for-profit firms* (No. w8921). National Bureau of Economic Research.
- González, A. (2003). Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales. *Islas*, 45(138), 125–135.
- Goyal, R., Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2019). Improving corporate governance with functional diversity on FTSE 350 boards: directors' perspective. *Journal of Capital Markets Studies*, 3(2), 113-136.
- Greenwood, R., & Miller, D. (2010). Tackling Design Anew: Getting Back to the Heart of Organizational Theory. *Academy of Management Perspectives*, 24(4), 78–88.
- Hallerberg, M., & Markgraf, J. (2018). The Corporate Governance of Public Banks before and after the Global Financial Crisis. *Global Policy*, 9, 43-53.
- Harjoto, M. A., Laksmana, I., & Yang, Y. W. (2019). Board nationality and educational background diversity and corporate social performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(2), 217-239.
- Hartarska, V., & Nadolnyak, D. (2012). Board size and diversity as governance mechanisms in community development loan funds in the USA. *Applied Economics*, 44(33), 4313-4329.
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation: how many interviews are enough? *Qualitative health research*, 27(4), 591-608.
- International Monetary Fund. (2012). *Spain: The reform of Spanish savings banks technical notes*. International Monetary Fund.
- Jacob, S. A., & Furgerson, S. P. (2012). Writing interview protocols and conducting interviews: Tips for students new to the field of qualitative research. *Qualitative Report*, 17, 6.

- Jassaud, N. (2014). *Reforming the corporate governance of Italian banks* (No. 14-181). International Monetary Fund.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Kato Vidal, Enrique Leonardo (2005). La paradoja exploración explotación: una perspectiva desde la capacidad organizacional. *Economía y Sociedad*, 10(16), 85-98.
- Kauffman, S. (1995). *At home in the universe. The search for laws of complexity*. New York: Oxford University Press.
- Khan, H. (2011). A literature review of corporate governance. In *International Conference on E-business, Management and Economics* (Vol. 25, pp. 1-5).
- Kieser, A. (1994). Why Organization Theory Needs Historical Analyses—And How This Should Be Performed. *Organization Science*, 5(4), 608–620.
- Lanka, E., Lanka, S., Rostron, A., & Singh, P. (2020). Why we need qualitative research in management studies. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(2), e200297.
- Leardini, C., Rossi, G., Moggi, S., & Zardini, A. (2017). When the law shapes nonprofit boards: The key role of local stakeholders. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(1), 47-70.
- López Burniol, J. J., C. (24 de enero de 2022). *Cajas y Fundaciones Bancarias: dos caras de una moneda*. Encuentro con Juan José López Burniol, vicepresidente de la Fundación "La Caixa", Universidad de Deusto.
- López Expósito, A. J. (2016). Las fundaciones bancarias como promoción y difusión de la cultura. *eXtoikos*, (18), 21–26.
- López Expósito, A. J. (2018). La presencia de las fundaciones en los grupos de empresas grandes. *eXtoikos*, (21), 29-32.
- Mason, M. (2010, August). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *Forum qualitative Sozialforschung/Forum: qualitative social research* (Vol. 11, No. 3).
- McColgan, P. (2001). Agency theory and corporate governance: a review of the literature from a UK perspective. *Department of Accounting and Finance Working Paper*, 6, 0203.
- Melle, M., & Maroto, J. M. (1999). Una aplicación del gobierno de empresas: incidencias de las Administraciones Públicas en las decisiones asignativas de las cajas de ahorros españolas. *Revista Europea de Economía de Empresa*, 8(2), 9–35.

- Monteduro, F., Hinna, A., & Boesso, G. (2010, May). Governance and value creation in grant-giving foundations. In *The XIV International Research Society for Public Management (IRSPM) Conference*.
- Montero, M. T., Arcenegui Rodrigo, J. A., Martín Lozano, J. M., & Carbonero Ruz, M. (2015). El comportamiento social en las cajas de ahorros españolas durante la crisis. *Prisma Social: Revista de Ciencias Sociales*, (14), 516–544.
- Morales Contreras, M. F., Bilbao Calabuig, M. P., & Meneses Falcón, M. D. C. (2016). La entrevista en profundidad como metodología en la Gestión Sostenible de la Cadena de Suministro.
- Moscariello, N. (2012). The Italian banking foundations during the financial crisis: Some thoughts on corporate governance and accounting issues. *Corporate Ownership and Control*, 10(1), 547-556.
- Nikolova, M. (2014). Principals and agents: An investigation of executive compensation in human service nonprofits. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(3), 679-706.
- Orejas Casas, J. A. La organización y dirección de las fundaciones. *CIRIEC-España. Revista jurídica de economía social y cooperativa*, (32), 305-371.
- Ostrower, F., & Stone, M. (2006). Boards of nonprofit organizations: Research trends, findings, and prospects for the future. *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, 612-28.
- Pardo Alés, G., & López Milla, J. (2014). Las fundaciones de origen bancario italianas: un espejo donde mirarnos. *Estudios de Economía Aplicada*, 32(2), 645-676.
- Page, S. E. (2007). Making the difference: Applying a logic of diversity. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 6-20.
- Pérez Fernández, J., Rodríguez Jiménez, L., & Jiménez Fernández, A. (2007). Las cajas de ahorros. Modelo de negocio, estructura de propiedad y gobierno corporativo. *Papeles de la Fundación*, (218).
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. *Academy of Management Review* (Vol. 4).
- Provan, K. G. (1991). Receipt of information and influence over decisions in hospitals by the board, chief executive officer and medical staff. *Journal of Management Studies*, 28(3), 281-298.
- Rouault, J., and Albertini, E. (2021). External accountability requirements in not-for-profits: a critical approach. In 42ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité–EM Lyon.
- Retolaza, J. L., Ruiz-Roqueñi, M., San-José, L. & Barrutia, J. (2014). Cuantificación del valor social: propuesta metodológica y aplicación al caso de Lantegi Batuak. *Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako*

- aldizkaria= Revista de servicios sociales, (55), 17-33.*
- Rivas, L. A. (2009). Evolución de la teoría de la organización. *Red de Revistas Científicas de América Latina*, 11–32.
- Romero Merino, M. E. (2007). El gobierno de las fundaciones. Un análisis del caso español a través del enfoque de agencia. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 831-835.
- Sacristán-Navarro, M. A., Cabeza García, L., & Santamaría Lloret, L. (2017). Cajas, fundaciones y obra social: análisis de la situación después de la crisis. *Revista de Responsabilidad Social de La Empresa*, 27, 127–152.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management perspectives*, 5(2), 61-75.
- Schubert, P., and Willems, J. (2021). In the name of the stakeholder: An assessment of representation surpluses and deficits by nonprofit leaders. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(4), 639-664.
- Scotland, J. (2012). Exploring the philosophical underpinnings of research: Relating ontology and epistemology to the methodology and methods of the scientific, interpretive, and critical research paradigms. *English Language Teaching*, 5(9), 9–16.
- Selznick, P. (1948). Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review*, 13(1), 25–35.
- Siebart, P., & Reichard, C. (2004). Corporate governance of nonprofit organizations. In *Future of civil society* (pp. 271-296). VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Simon, H. A. (1955). A Behavioural Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 9–118.
- Smith, A. (1950). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, (1776).
- Stake, R.E. (1995). *The art of case study research*. SAGE Publications.
- Steane, P., & Christie, M. (2001). Nonprofit boards in Australia: A distinctive governance approach. *Corporate Governance: An International Review*, 9(1), 48-58.
- Steinberg, R. (2010). Principal-agent theory and nonprofit accountability. *Working Papers, Indiana University-Purdue University Indianapolis, Department of Economics*.
- Taylor, F. W. (1914). *Scientific Management. The Principles of Scientific Management*. Harper.
- Tosi, H. L., Brownlee, A. L., Silva, P., & Katz, J. P. (2003). An empirical exploration of decision-making

- under agency controls and stewardship structure. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2053-2071.
- Valentinov, V., Roth, S., & Will, M. G. (2019). Stakeholder theory: A Luhmannian perspective. *Administration & Society*, 51(5), 826-849.
- Van der Walt, N., & Ingle, C. (2003). Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors. *Corporate governance: An international review*, 11(3), 218-234.
- Van Puyvelde, S., Caers, R., Du Bois, C., & Jegers, M. (2012). The governance of nonprofit organizations: Integrating agency theory with stakeholder and stewardship theories. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 41(3), 431-451.
- Vargas, A. (2000). El cooperativismo agrario en la provincia de Huelva visto desde sus empresas más destacadas. Un estudio de los principios cooperativos y de las relaciones socios-gerencia profesional. *Trabajo de investigación. Concurso-oposición a Catedrático de Universidad, Universidad de Huelva*.
- Weber, M. (1924). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press.

## ANEXOS

### Anexo 1. Protocolo de entrevista

- A) Explicación del estudio
- B) Objeto del estudio
- C) Justificación del estudio
- D) Explicación del consentimiento informado
- E) Confidencialidad
- F) Breve introducción de mí mismo
- G) Datos del entrevistado:
  - Trayectoria profesional
    - Por favor, ¿podrías ofrecerme los datos más relevantes de tu trayectoria profesional?

#### H) Entrevista

Las preguntas numeradas del (1) al (7) se realizan explícitamente al sujeto de la entrevista. Los puntos incluidos en cada pregunta no son preguntas literales, sino temas que el investigador trata de abordar, en caso de que el entrevistado no los mencione directamente en sus respuestas. El objetivo es obtener información, en cualquier sentido, relacionada con la pregunta de investigación.

1. ¿Cómo describirías el modelo de gobierno de la organización?
  - a. Evolución en cuanto a los perfiles de los integrantes desde antes de la LCAFB hasta ahora, en términos de:

- i. Politización
  - ii. Formación y experiencia
  - iii. Perfiles personales
  - iv. Tamaño
  - v. Diversidad
- 2. ¿Qué elementos internos y externos condicionan el modelo de gobierno de la organización y/o sus resultados?
  - a. Elemento cognitivo, limitaciones por la falta de diversidad cognitiva
    - i. Equilibrio entre la lógica social y la lógica económica
  - b. Gobierno más allá del patronato:
    - i. En un nivel superior: ¿existen asociaciones de fundaciones?
    - ii. ¿Se identifican otros elementos externos al patronato que formen parte del gobierno?
  - c. Regulación
    - i. Promueve exploración e innovación, o promueve explotación
    - ii. por qué a) determinados requisitos sobre los miembros del patronato y b) un régimen de incompatibilidades, condicionan las actividades sociales desarrolladas por la fundación
  - d. Estatutos
- 3. ¿Qué características o elementos del gobierno de la organización influyen en la actividad de la organización?
  - a. Qué stakeholders identificas para la organización
    - i. Clasificación en la matriz de Freeman & Reed (1983) u otras clasificaciones
  - b. Tipo de actividad
  - c. Intensidad / importancia de la actividad
- 4. Qué papel desarrolla el patronato
  - a. Interfaz entre stakeholders internos y externos
- 5. Qué elementos te motivan a ti
  - a. Altruistas

- b. Proyección profesional
  - c. Reconocimiento
  - d. Remuneración
6. Cómo influyen esos elementos en el tipo o importancia de la actividad
- a. Valoración del alcance de la actividad social
- 7.Cuál es tu participación en este proceso

## **Anexo 2. Nota metodológica sobre la obtención de entrevistas**

### Introducción

En el presente anexo se realizan aclaraciones sobre cómo se abordó el estudio empírico en su dimensión práctica. Se explican las etapas que se sucedieron y se proporcionan ejemplos concretos que pueden ser relevantes para obtener visibilidad sobre la forma en que se obtuvieron los datos. Asimismo, se ponen de relieve los obstáculos más significativos que se encontraron en el proceso de recolección de datos. Esta información complementa el apartado metodológico de la tesis y, en mayor o menor medida, puede resultar útil para un investigador que se proponga acometer un estudio mediante esta técnica cualitativa.

### Diseño de la entrevista

Una vez que ha realizado la reflexión metodológica y ha optado por realizar entrevistas semiestructuradas a sujetos relevantes, un investigador que realiza por primera vez este tipo de estudios se enfrenta inicialmente a dos puntos importantes. El primero es determinar qué personas concretas son esos sujetos relevantes. El segundo es la confección de las preguntas que van a formar parte de la conversación y que van a guiar al sujeto para proporcionar la información relevante. En este estudio, el primer punto se realizó mediante la elaboración de un listado auxiliar que contuviese los nombres de los miembros de los patronatos de cada una de las fundaciones de la población estudiada, además de una dirección de correo electrónico y un número telefónico de contacto de cada fundación. El segundo punto se realizó, como se explica en la propia tesis, teniendo en cuenta el objetivo de investigación y el marco teórico estudiado.

### Primeros contactos y primera entrevista:

La Universidad Pontificia Comillas ha realizado colaboraciones con CECA, asociación que incluye a todas las fundaciones que surgieron de la transformación de las cajas de ahorros. Mi director

de tesis me puso en contacto con un profesor de la Universidad que coordinó una de las colaboraciones, y éste nos proporcionó los datos de contacto de un directivo de CECA.

A modo de introducción, mi director de tesis escribió un texto al directivo de CECA mediante correo electrónico, del cual extraigo la parte más relevante a estos efectos:

*Te escribo para presentarte a Carlos Rubio y ver si le puedes conceder unos minutos, aunque sea a través de plataforma a partir de la semana próxima.*

*Carlos está realizando su tesis doctoral bajo mi dirección -y la codirección de José Manuel Rodríguez Carrasco, profesoremérito de la UNED y antiguo profesor también de ICADE-, sobre un tema bien interesante, que, grosso modo, podría quedar anticipado con el siguiente lema: la transformación de las Cajas de Ahorros y el devenir de las fundaciones que prolongan la obra social de aquéllas.*

*Él, en todo caso, te dará una idea cumplida al respecto.*

*Carlos está a punto de entrar en la fase de investigación empírica; y para llevar a efecto una buena aproximación a los contactos necesarios para realizar el trabajo de campo es para lo que me gustaría que pudieras darnos tu apoyo, en la medida que procediera.*

La contestación del directivo fue rápida:

*Y, en segundo lugar, estaré encantado de poder ayudar a Carlos en su tesis. Se trata de un tema que conocemos bastante bien aquí y sobre el que podremos aportarle bastante material.*

Poco después, tuve la oportunidad de mantener una reunión presencial con el directivo de CECA, en sus oficinas para explicarle los detalles del proyecto de investigación y preguntarle si él podía presentarme a uno o varios patronos de fundaciones bancarias u ordinarias pertenecientes a CECA. En esa reunión, el propio directivo me proporcionó claves para entender mejor el objeto del estudio y bibliografía relevante. Accedió a ponerse en contacto con algún patrono o director general que tenía en mente. Esto supuso un punto de partida decisivo para la recolección posterior de datos. Tras la reunión, le escribí un correo electrónico de agradecimiento:

*Quiero agradecerle el tiempo dedicado el miércoles pasado a reunirme conmigo. La verdad es que quedé impresionado por tus conocimientos sobre el tema que estoy estudiando, y estoy seguro de que todas tus recomendaciones me van a ser útiles.*

En su respuesta, ya me hablaba del director general de una de las fundaciones como posible sujeto de entrevista:

*Seguimos en contacto para cualquier cosa que necesites. Estamos hablando con el director general de la Fundación (...) para ver cuándo viene a Madrid.*

Mi director de tesis correspondió con su agradecimiento y, a partir de ese momento, se retiró de las comunicaciones. Con el objeto de promover una pronta fecha para la entrevista, y de manera que pudiera dar comienzo al estudio empírico sin dejar pasar mucho tiempo, propuse lo siguiente:

*Quería preguntarte si podríamos explorar la posibilidad de que realizara una entrevista a (nombre) por Teams en algún momento entre el 12 y el 14 de julio, preferiblemente por la tarde. Antes prepararía documentación, y podría hablar con él brevemente, tanto para explicarle el proyecto como para acordar las condiciones de la entrevista (grabación, consentimiento, etc.).*

Seguidamente, pudimos acordar una fecha para la entrevista. Un colaborador del directivo de CECA asistió a los primeros compases de la reunión por Teams, facilitando mi presentación al director general, tras lo cual comenzamos la conversación siguiendo el protocolo de entrevista mostrado en el Anexo 1. La entrevista es grabada mediante el sistema disponible en la propia aplicación de videoconferencia.

### Segunda entrevista:

En el transcurso del programa de doctorado CETIS, y como parte de los requisitos para completar dicho programa, asisto a congreso internacional. Expongo el proyecto de investigación, y algunos

de los doctores asistentes al seminario muestran su interés sobre el estudio, aunque no están directamente involucrados en el tema de investigación como para poder colaborar. Sin embargo, en la cena de fin de congreso, después de tratar con un profesor asuntos no relacionados con mi tesis durante bastante tiempo, me pregunta por ella. Ante mi sorpresa, me comenta que es patrono de una fundación bancaria, y me ofrece estar en contacto conmigo en días posteriores para orientarme e incluso ver la posibilidad de que su fundación me facilite una entrevista. Así, una vez que he vuelto a Madrid, me pongo en contacto con él. Tras varios correos y conversaciones telefónicas, el profesor trata el asunto con su fundación, y recibe contestación del gabinete de presidencia, que me traslada:

*Le escribo con relación a la solicitud de entrevista realizada al Sr. (nombre) por parte de D. Carlos Rubio Nieto, doctorando de la Universidad de Comillas que está llevando a cabo una Tesis Doctoral sobre Gobierno Corporativo y Obra Social en las Fundaciones Bancarias.*

*Le traslado el interés y la disposición del presidente de poder participar en este proyecto, manteniendo un encuentro con el Sr. Rubio.*

En este caso, tras acordar fecha y hora para la reunión, me traslado a la ciudad sede de la fundación y, siguiendo el protocolo, realizo la entrevista, que se graba en audio mediante grabadora. Igualmente, a mi vuelta escribo un correo de profundo agradecimiento al sujeto de la entrevista y a las personas que me ayudaron a conseguirla.

### Siguientes entrevistas

Superada esta primera fase de dos entrevistas, me vuelvo a poner en contacto con CECA, quienes se muestran muy receptivos para intentar concertar más entrevistas con personas clave en la gobernanza de fundaciones bancarias y ordinarias. De esta forma, en diferentes momentos y circunstancias, me ponen en contacto con otros tres patronos o directores generales de las fundaciones estudiadas. En estos casos, todas las entrevistas son realizadas a través de la plataforma Teams, y registradas por el mismo medio. Se sigue el protocolo y me pongo en contacto con cada uno de los sujetos y con CECA para agradecer su valiosa colaboración.

Por último, para ampliar la muestra de datos y obtener saturación, contacto por correo electrónico con la práctica totalidad de las fundaciones restantes. El texto utilizado en todos los casos es similar a este:

*Estimados Sres.:*

*Me permito ponerme en contacto con ustedes con motivo de la realización de mi tesis doctoral en la Universidad Pontificia Comillas. El estudio pone el foco sobre las fundaciones surgidas de las cajas de ahorros. Mis directores de tesis son José Luis Fernández Fernández (Director de la Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial en ICADE) y José Manuel Rodríguez Carrasco (Catedrático Emérito de la UNED en el Departamento de Organización de Empresas).*

*En este marco, quería preguntarles si ustedes me pueden poner en contacto con uno de los miembros del Patronato de Fundación (nombre) para la realización de una entrevista.*

*En resumen, trato de analizar los elementos internos y externos que inciden sobre las estructuras de gobierno de las fundaciones bancarias y también las ordinarias procedentes de cajas de ahorros e intento estudiar cómo estas estructuras influyen en la obra social desarrollada.*

*Para ello, primeramente, he construido un borrador del marco teórico a través de una revisión de la literatura sobre teorías de gobierno corporativo, especialmente las que ayudan a entender el gobierno de entidades sin ánimo de lucro, y sobre el fenómeno de la transformación de las cajas de ahorros. Así, se identifica la existencia de un órgano de gobierno como mecanismo clave, y que funciona también como interfaz entre los stakeholders internos y los externos. He podido comprobar que, en el caso de las fundaciones surgidas de las cajas de ahorros, ha existido una evolución. Resulta interesante, tanto desde la perspectiva académica como la económica y social, estudiar las características de los patronatos que, en último término, influyen sobre la obra social desarrollada, tanto en cantidad como en tipo de destino.*

*En este momento me encuentro en la fase de realización de un estudio empírico, utilizando un enfoque cualitativo, en el que he empezado a realizar entrevistas semiestructuradas. Mi objetivo es realizar entrevistas a patronos y/o directores generales de las fundaciones más representativas, cubriendo tipologías en cuanto a si son bancarias u ordinarias, en cuanto a porcentaje de participación en el banco generado, tamaño, alcance territorial, dotación inicial de activos u otros aspectos relevantes. Asimismo, pretendo cubrir diferentes perfiles de patronos para poder obtener un conocimiento más rico y diverso.*

*En este sentido, quería preguntarle por la posibilidad de realizar una entrevista de aproximadamente una hora, sobre el tema explicado, a un patrono de Fundación (nombre).*

*Dadas las características de su fundación, considero que, si pudiera obtener perspectivas de una persona clave en el gobierno de esta organización, el estudio se vería enormemente enriquecido.*

*La entrevista se desarrollará sobre la base de estas líneas:*

- *Modelo de gobierno de la organización y evolución desde la transformación de las cajas de ahorro*
- *Elementos internos y externos que influyen en el gobierno y en la obra social*
- *Papel desarrollado por el patronato*
- *Participación personal en el fenómeno estudiado*

*Será una entrevista semiestructurada y, sobre todo, me interesa escuchar el punto de vista personal del entrevistado sobre este fenómeno.*

*Una vez terminado el estudio, escribiré un artículo para su publicación en una revista científica. En este sentido, la protección de datos es una prioridad tanto para mí como para mi Universidad, por lo cual les enviaría documentación al respecto.*

*Si necesitan algún detalle más sobre el estudio, por favor háganmelo saber y lo tratamos cuando sea conveniente.*

*Muchas gracias por tu atención, y un saludo,*

En los casos en los que fui recibiendo respuesta positiva, fui acordando citas para las entrevistas. En su mayoría fueron realizadas a través de Teams, siguiendo el mismo proceso que en los encuentros anteriormente explicados. En el resto de las fundaciones, no recibí respuesta. A posteriori, considero que podía haber abordado el contacto intentando acceder al departamento relevante de forma directa o indirecta, o realizando llamadas más telefónicas hasta dar con la persona adecuada. No obstante, puesto que consideré lograda la saturación, me dispuse a dedicar el tiempo al análisis de los datos que ya había recabado.

La comunicación previa a una de las entrevistas tiene, bajo la perspectiva del objetivo de este Anexo, especial interés. Se trataba de una de las fundaciones más relevantes, y una persona con experiencia y conocimientos sobre estas organizaciones me recomendó intentar entrevistar a uno de los patronos en particular. En un principio, intenté contactar directamente con el patrono a través de LinkedIn u otra forma de contacto que pudiera encontrar en internet, incluso a través de terceros que habían compartido actos con él, pero, durante un tiempo, no obtuve resultados.

Finalmente, pude contactar con otra persona relevante en la actividad de la fundación. Esta persona trasladó mi petición al entorno del patrono y, su respuesta, pasadas unas semanas, fue la siguiente:

*Apreciado Sr. Rubio,*

*En primer lugar, disculparme por la demora en la respuesta a su solicitud, que nos llegó a través del Director de (nombre de una institución), en la que nos pedía la posibilidad de tener una entrevista con el Vicepresidente de (fundación), Sr. (nombre), para la elaboración de su tesis doctoral que versa sobre las fundaciones surgidas de las cajas de ahorro.*

*Lamentablemente debo comunicarle que no nos será posible atender la petición. Son muchas las solicitudes similares que recibimos en la institución y, ante la imposibilidad de responder afirmativamente a todos, como nos gustaría poder hacer, las declinamos por coherencia.*

*Agradeciéndole su comprensión, reciba un cordial saludo,*

En un primer momento, consideré agradecer su atención, dar por imposible la realización de la entrevista, y por cerrada la comunicación sobre el asunto. Sin embargo, tras una segunda reflexión, pensé que, si insistía de manera educada, quizá se podían replantear la situación. Llegué a esta conclusión por dos motivos. El primero es que se trata de una fundación, y su vocación es ayudar a la sociedad. El hecho de que se esté realizando un proyecto de investigación que tiene por objetivo ampliar el conocimiento sobre ellas y así poder aportar más claves para su futuro, debería ser bien recibido. El segundo es que, si insisto y lo justifico, entenderán mejor que este caso concreto puede ser importante para el estudio, o para mí personalmente en relación con mi tesis doctoral. Así, envié este texto como continuación a la conversación:

*Estimada Sra. (nombre):*

*Agradezco su contestación y las explicaciones ofrecidas. Simplemente, por estar seguro de comprender bien, ¿la imposibilidad se refiere al Sr. (nombre) o también al resto de patronos? Ciertamente es que, por recomendaciones de patronos de otras fundaciones bancarias, y por lo que he escuchado en ponencias, el interés en el Sr. (nombre) es elevado. Sin embargo, poder mantener una entrevista con otro patrono también resultaría muy útil para la investigación.*

*Soy consciente de que el tiempo disponible es limitado y, por lo tanto, uno no puede atender a tantas personas como quisiera. Este trabajo está apoyado por la Cátedra Iberdrola de Ética Económica y Empresarial y, tanto el objeto de estudio como la metodología cualitativa utilizada (entrevistas semiestructuradas) están resultando muy convenientes para ampliar el conocimiento existente sobre un área tan interesante como la gobernanza de las fundaciones bancarias.*

*Sin embargo, sin la participación de la Fundación (nombre), el resultado de la investigación quedará siempre incompleto. Es por ello que les pido con todo el respeto que, por favor, se replanteen la posibilidad de proporcionarme una hora de un patrono de su organización. Quizá alguno de ellos esté dispuesto a realizar esta colaboración y además tenga el interés de leer los resultados de la investigación en una fase posterior.*

*Muchas gracias de nuevo por su atención. Un saludo,*

La primera respuesta obtenida fue la que muestro a continuación:

*Apreciado Sr. Rubio,*

*Pongo en copia a la secretaria del Vicepresidente con su petición, para que le pueda dar respuesta.*

*Reciba un cordial saludo,*

La contestación sobre la decisión final fue la siguiente:

*Apreciado Sr. Rubio,*

*En primer lugar, quisiéramos agradecerle la confianza depositada al dirigirse a nosotros en la elaboración de su tesis.*

*En respuesta a su solicitud, tal y como le avanzó mediante correo electrónico nuestro director de relaciones institucionales, el Sr. (nombre), desafortunadamente, no nos es posible atender este tipo de peticiones por las razones expuestas.*

*No obstante, dado su interés y la relevancia del tema sobre el que versará su trabajo, en esta ocasión, y de forma excepcional, será un placer para el Sr. (nombre) concederle la entrevista que necesita.*

*Por ello, le agradecería que pudiera hacernos llegar un breve abstract de su tesis, así como un guion orientativo de las cuestiones a plantear durante el encuentro.*

*Por otro lado, comentarle que nuestro vicepresidente podría recibirle en (ciudad) o Madrid, como mejor le convenga.*

*Quedo a la espera de sus noticias.*

*Cordialmente,*

### Reflexiones finales sobre el proceso

La fase de obtención de entrevistas para la recolección de información requiere una correcta planificación. Esta técnica ha sido ya ampliamente utilizada por un elevado número de investigadores en todas las disciplinas de las ciencias sociales y, por ello, existe conocimiento suficiente para diseñar esta fase y ejecutarla. Sin embargo, cada estudio es diferente, porque cada tema de investigación es diferente y porque, precisamente, tanto los sujetos como los investigadores, son personas, que son individualmente diferentes entre sí. Por lo tanto, en el proceso surgen innumerables circunstancias y matices que ponen al investigador en nodos de un árbol de decisiones en los que ha de elegir el camino que considera más adecuado.

Las decisiones tomadas en esos nodos pueden condicionar el grado de éxito de la recolección de datos. Es difícil saber con exactitud cuál es la mejor opción, pero, una vez más, el objetivo de investigación puede ser una buena guía. Es importante que el investigador piense si el siguiente paso que va a dar le acerca más al objetivo de investigación o supone un avance en otra dirección. Por otra parte, el hecho de tratar con personas hace que el trato respetuoso se convierta en un aspecto clave para que la colaboración sea fructífera. Por lo general, cualquier persona es más transparente en sus opiniones o testimonios cuando se siente en una atmósfera agradable respecto al investigador. Por último, si bien el investigador debe tratar de mostrarse neutro respecto a las posibles respuestas que va a obtener, resulta positivo que deje entrever su entusiasmo por estudiar el tema de investigación, en su sentido amplio. Generalmente, será un entusiasmo compartido, ya que el sujeto está inmerso en ese tema de investigación, así que su voluntad de explicar su conocimiento o sus puntos de vista se verá reforzada.