

Tensiones organizativas y competición de intereses en el mapa español de organizaciones empresariales

Organisational Tensions and Competing Interests Among Spain's Business Organisations

Rosa Nonell e Iván Medina

Palabras clave

Asociacionismo
 • Cambio organizativo
 • Corporativismo
 • Negociación colectiva
 • Organizaciones empresariales

Key words

Associations
 • Organizational Change
 • Corporatism
 • Collective Bargaining
 • Business Organizations

Resumen

Este artículo estudia la evolución del asociacionismo empresarial en España. Empleamos el enfoque desarrollado por Franz Traxler para considerar que el mapa de asociaciones empresariales es el resultado de un acomodo gradual de ciertos mecanismos de compensación para superar tensiones organizativas y retos de representación. Se discuten una serie de indicadores con los que analizar el carácter adaptativo del asociacionismo empresarial. A modo de conclusión, el análisis indica que los cambios internos de la CEOE son el resultado de una prolongada erosión de un modelo asociativo estructurado jerárquicamente en torno a una confederación corporatista y monopolística, que la impulsan a ser más transparente.

Abstract

This article looks at the evolution of business associationism in Spain. We follow Franz Traxler's approach, considering the map of business associations to be the result of a gradual accommodation through certain compensatory mechanisms to overcome organisational tensions and representational challenges. We discuss a series of indicators with which to analyse the adaptive character of business associationism. By way of conclusion, our analysis indicates that the CEOE's internal changes are the result of a prolonged erosion of an associational model based on a corporatist, monopolistic confederation, leading towards a more transparent organisation.

Cómo citar

Nonell, Rosa y Medina, Iván (2015). «Tensiones organizativas y competición de intereses en el mapa español de organizaciones empresariales». *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 151: 101-122.
 (<http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.151.101>)

La versión en inglés de este artículo puede consultarse en <http://reis.cis.es> y <http://reis.metapress.com>

Rosa Nonell: Universidad de Barcelona | rnonell@ub.edu
Iván Medina: Universidad de Valencia | ivan.medina@uv.es

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este artículo es responder a la siguiente pregunta: ¿cómo podemos explicar desde la teoría del asociacionismo empresarial los recientes cambios organizativos de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)? El testimonio de los últimos años demuestra que la CEOE se ha enfrentado a serias presiones —internas y externas— que cuestionan su monopolio de representación tanto en el ámbito de la concertación social como en el de las relaciones laborales. Cabría apuntar, pese a no ser objeto de estudio de este artículo, que los sindicatos mayoritarios se enfrentan a retos similares que permitirían extender la preocupación antes planteada al conjunto de agentes sociales más representativos. No obstante, las lógicas asociativas sindicales capturan dinámicas no extrapolables a las asociaciones empresariales. Por esta razón, este análisis se centra en el mapa asociativo empresarial sin rechazar la posibilidad y la necesidad de un análisis comparado de sindicatos y asociaciones empresariales.

Centrados en la CEOE, la imagen social se ve deteriorada por acontecimientos erráticos de sus órganos directivos a la vez que nuevas asociaciones tratan de arrebatarle el discurso empresarial. Como resultado, el modelo organizativo implantado por la CEOE, estructurado de forma confederal y monopolística (García Femenía, 2002), muestra ciertos signos de debilidad y estancamiento. Aparecen nuevas voces empresariales que piden priorizar la descuidada política industrial (Costas y Nonell, 1996), a la vez que se empoderan niveles subestatales y sectoriales de representación. Presiones externas también influyen como, por ejemplo, la mayor internacionalización de las empresas. En esta lista de presiones exógenas no debemos descuidar la definición que se hace desde las Variedades del Capitalismo (Hall y Gingerich, 2004) de España como una economía de medio espectro cuya forma de

coordinación complica el papel de los actores sociales, pues no encuentran mecanismos correctores de los fallos del mercado como tampoco instituciones eficaces. Estas características llevan a que los resultados del diálogo social muestren bajos rendimientos (Hancké, 2010: 131). Los problemas de articulación y de coordinación entre unas estructuras de negociación colectiva descentralizadas y una estructura asociativa jerarquizada son difíciles de compensar con el concurso de recursos públicos y normas *cártel ad hoc*. Daremos cuenta de tendencias contrapuestas entre soluciones propias de economías coordinadas —como la creciente institucionalización de asociaciones regionales para garantizar el monopolio de representación— y economías liberales —como un impulso a los mecanismos internos de rendición de cuentas.

El artículo se estructura de la siguiente manera. Primero se desarrollan los aspectos teóricos del asociacionismo empresarial. Después se discuten una serie de indicadores para analizar las relaciones de (inter)dependencia recíprocas entre las lógicas de miembros y de representación. En la tercera parte estos indicadores serán empleados para un estudio de caso de la CEOE que será contextualizado con ejemplos europeos y españoles cuando así sea oportuno. Finalmente se compilan los principales rasgos de los seis indicadores empleados para obtener una imagen general de la actual adaptación organizativa de la CEOE.

LAS LÓGICAS DE ACCIÓN COLECTIVA DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Las organizaciones empresariales no han sido un campo fecundo de estudio en las ciencias sociales. Las ciencias económicas, para medir el grado de influencia que tienen dentro del proceso de formación de la política económica, las consideran como una ca-

tegoría económica homogénea en sus intereses y pretensiones que distorsionan el mercado en su «afán de buscar rentas». Solo en la ciencia política y la sociología se han estudiado los efectos de dichas organizaciones en el proceso de políticas públicas, la acumulación de poder político y su papel singular en el conflicto social (Pardo Avellaneda y Fernández, 1991; Martínez, 1993; Lanzalaco, 1995). Las asociaciones de empresarios servirían para conectar los sectores empresariales con el gobierno (Coen y Grant, 2006: 13), así como para dialogar con los sindicatos en el terreno de la negociación colectiva, cuando las empresas no optan por asumir su propia representación ante las instituciones.

Las escuelas pluralistas reivindican el concepto de competición de intereses por el cual las asociaciones de empresarios están sujetas a su propia capacidad de articulación de intereses y a la fortaleza de los opositores. Alternativamente, la literatura neocorporatista se ha referido a las organizaciones empresariales como un actor secundario, privilegiando los estudios sobre las características organizativas de los sindicatos y las características institucionales de la negociación colectiva. Pese a ello, dentro de la literatura neocorporatista encontramos una serie de autores que han destacado por el estudio del asociacionismo empresarial. El primer planteamiento teórico sobre las organizaciones empresariales identificó dos escenarios esenciales de su acción colectiva: la lógica asociativa y la lógica de la representación (Schmitter y Streeck, 1981). Esta aportación se convierte desde entonces en un referente analítico pese a los intentos de sofisticación de Offe (1992), que aporta dos nuevas lógicas: la lógica de la implementación eficiente de servicios a los miembros y la lógica de la formación de objetivos. El trabajo seminal de Schmitter y Streeck permite desde entonces entender y examinar las asociaciones empresariales en dos niveles de análisis: por un lado, el estudio de las fun-

ciones de la organización, especialmente en lo referido a su capacidad de gobierno interno, su autonomía, la densidad asociativa y el ámbito de actuación. Por otro lado, el estudio de la representación de intereses pone el énfasis en la relación entre capacidad organizativa, el control del equipo de dirección sobre los temas priorizados por la asociación, la institucionalización de la representación y las consecuencias políticas de todo ello en materia de reducción de conflictos, otorgamiento de estatus público, formación de determinados sistemas de intermediación de intereses, etc.

Estas dos dimensiones de análisis han estructurado la mayoría de estudios centrados en la evolución del asociacionismo empresarial en el contexto europeo. Traxler (2009) examinó la evolución de la densidad asociativa de las organizaciones empresariales, la tendencia a la especialización asociativa frente a las grandes organizaciones cúpula y la evolución de las estrategias de negociación en el campo de las relaciones industriales. Otros investigadores han tratado de explicar a qué se deben las diferencias organizativas entre asociaciones empresariales (Gröte *et al.*, 2008). Se argumenta al respecto que las diferencias responden a adaptaciones graduales a factores endógenos y exógenos propios del mercado, las instituciones y la política. Por ejemplo, Moran (2009: 51) explica que las empresas estadounidenses han sabido organizarse, aunque no de forma unificada. Su argumento sugiere que las empresas pertenecientes a un poder dominante global tienen la necesidad de organizarse, sobre todo, para definir la política económica exterior; sin embargo, una organización gubernamental caracterizada por la dispersión y la división administrativa ha dificultado la cohesión interna. En Japón, la ausencia de recursos naturales ha condicionado una política económica basada en el sector productivo que merece la atención armoniosa del mundo empresarial y del gobierno. Sumado a que la comunidad

empresarial japonesa responde a una estructura fuertemente jerarquizada, los empresarios japoneses muestran fuertes tendencias hacia la acción colectiva mediante asociaciones empresariales nacionales (Hamada, 2010: 333). Por último, Schneider (2004) considera que las formas asociativas de las organizaciones empresariales en América Latina no responden tanto a una respuesta a los sindicatos sino, a los mecanismos de intervención promovidos por los gobiernos que en muchas ocasiones han optado por la entrada de empresarios en los gabinetes, han facilitado la corrupción, han tecnocratizado la política monetaria y económica o han desplazado a los empresarios de la implementación de políticas.

Esto nos sugiere que las organizaciones empresariales son capaces de adaptarse a diferentes marcos institucionales y estructuras de mercado; las lógicas de asociación e influencia actúan como mecanismos de compensación en el proceso de adaptación organizativa, siendo en algunos casos más conveniente reforzar la vertiente asociativa —cuando, por ejemplo, la fragmentación interna de asociaciones cúpula es muy elevada— o la vertiente de representación en momentos de un intenso diálogo social. Esta idea es uno de los pilares teóricos del artículo seminal de Schmitter (1974), en el que indicaba que las exigencias organizativas que los Estados imponían a las organizaciones empresariales en sistemas neocorporatistas tenían un impacto decisivo en el mapa de asociaciones. En la medida en que el Estado busca un interlocutor autónomo capaz de defender intereses homogéneos, los sistemas corporatistas requieren que las empresas estén sometidas al control de las organizaciones empresariales más representativas. A consecuencia de ello, Offe (1988) nos indica que la «corporativización» de una organización empresarial implica un mayor grado de exclusividad en la representación de intereses que, a su vez, puede tener efectos perniciosos en el reclutamiento de miembros.

Se reducen los incentivos para que las empresas busquen libremente a su interlocutor más adecuado y con ello se degrada el principio de competición entre asociaciones empresariales basado en la densidad asociativa. En la medida en que el Estado impone el monopolio de representación, el Estado compensa el desequilibrio en la lógica asociativa mediante la habilitación de recursos públicos, tales como subvenciones y patrimonio. Como señala Offe (1988: 173), «la atribución de un estatus político de carácter positivo permite a una organización disfrutar de inmunidad relativa con respecto a sus miembros y a otras organizaciones».

En paralelo, la corporativización de las organizaciones empresariales se enfrenta a la definición de los intereses empresariales. Bajo el paraguas de una misma organización conviven empresas de naturaleza muy diferente cuyas prioridades son muy distintas. Un sector dominado por grandes empresas es proclive a reclamar incentivos fiscales que faciliten la inversión, mientras que tejidos empresariales formados por pequeñas empresas reclaman principalmente políticas laborales e industriales. Sumado a ello, la organización empresarial debe diseñar estrategias de negociación que integren visiones liberalizadoras y dialogantes para no desplazar a empresas procedentes de sectores regulados, empresas que operan en sectores exportadores y empresas implicadas en el desarrollo de políticas de bienestar (Swank y Jo Martin, 2001). La existencia de una única asociación empresarial representativa conduce inevitablemente a tensiones internas, dada la improbabilidad de que todos los miembros perciban por igual los beneficios generados por los acuerdos alcanzados por la asociación. No obstante, en la actualidad se observa una tendencia a la flexibilización y a la dispersión de las estructuras de negociación (Molina y Rhodes, 2002) que refuerza los niveles intermedios e internacionales de las organizaciones empresariales (Streeck *et al.*, 2006), así como posibilita las opciones de influencia directa

por parte de las empresas. Esto permite plan-
tear múltiples estrategias de negociación a la
vez que diferencia sectorialmente las empre-
sas involucradas en una política pública.

En este escenario cambiante, el gobierno
de una organización empresarial se vuelve
más complicado que antaño al tener que
equilibrar diferentes intereses y diferentes
formas de actuación. No es de extrañar que
las organizaciones empresariales se encuen-
tren en un momento de redefinición (Silvia y
Schroeder, 2007). El reto analítico es enten-
der cómo se produce su gradual adaptación
desde un entorno institucionalmente estable
a uno cambiante e inestable como el actual.
Hipotéticamente, las adaptaciones organiza-
tivas de largo alcance se producirán cuando
las organizaciones no son capaces de man-
tener su estatus por la fuga de miembros, la
crisis de liderazgo y la incapacidad para ac-
ceder a recursos externos. Estas nociones
se desprenden del planteamiento teórico
introducido por Traxler (1991). El autor defen-
día la necesidad de un enfoque centrado en
la densidad asociativa y la capacidad de go-
bierno frente a otros enfoques que elogiaban
los argumentos clásicos de la acción colec-
tiva (Olson, 1965), la teoría de clase (Offe y
Wiesenthal, 1980) y la teoría organizativa
(Streeck, 1989). De forma breve, las principa-
les críticas que se hacen a estas tres teorías
es que, en el contexto actual, el tamaño de
las organizaciones empresariales contradice
de alguna forma, primero, la apuesta olsonia-
na favorable a organizaciones pequeñas.
Segundo, la supuesta heterogeneidad y su-
perioridad que aglutinan al empresariado
como una clase social no se traducen en el
ámbito asociativo en la medida en que el em-
presariado ha demostrado tener intereses
opuestos y enfrentados. Finalmente, Traxler
considera que explicar el asociacionismo
empresarial únicamente en relación a la es-
tructura del mercado —las organizaciones
empresariales copian la organización del
mercado— ofrece una imagen distorsionada
de dicho asociacionismo, pues las organiza-

ciones sectoriales deberían ser más numero-
sas que las organizaciones comerciales.
Esto no es así dado que la tendencia es en-
contrar organizaciones duales o mixtas. A
partir de estas críticas, Traxler pretende en-
tender las dinámicas organizativas diferen-
ciando entre la capacidad para reclutar
miembros y la capacidad de la organización
para unificar los intereses de sus miembros.
La comunión entre estas dos capacidades
no es siempre sencilla, pues las empresas
cuentan con una alta capacidad de salida si
disgustan las decisiones tomadas por la or-
ganización. Por ello, las crisis organizativas,
las rupturas y las posibles secesiones en-
cuentran explicación en un desequilibrio en-
tre la asociabilidad de la organización y su
governabilidad. Las organizaciones empre-
sariales requieren contar con una alta gama
de recursos, no siempre generados por la
propia organización, que ayuden a compen-
sar los efectos perniciosos de los desequili-
brios entre las lógicas de asociación y de
representación.

El marco teórico analizado plantea las
siguientes preguntas de investigación que
trataremos de responder al construir una
serie de indicadores que permiten entender
la organización de una asociación empresar-
ial como la CEOE y su evolución. Las cues-
tiones que se tratará de responder son:
¿cuál es el marco de competencia al que se
enfrenta la CEOE? ¿Tiene la CEOE que
competir por su espacio de representación
o por los recursos que le permiten tener a-
filiados? ¿Qué cambios organizativos se ob-
servan en los últimos años y a qué respon-
den? Es de interés para este artículo
considerar, como plantea Wagemann
(2008), que las precondiciones para el aso-
ciacionismo empresarial son determinantes
y que, a partir de ello, se pueden extraer
ciertas hipótesis sobre el cambio organiza-
tivo originalmente planteadas por Lang y
Schneider (2008), a las que recurrimos para
analizar el caso español:

H1: Un incremento en la garantía estatal del monopolio de representación lleva a una mayor jerarquía asociativa.

H2: Un incremento en la diversificación en el mercado lleva a un incremento del número de empresas y, por ende, a una mayor competición entre intereses y asociaciones.

H3: Un incremento en la cooperación entre organizaciones empresariales lleva a mayor homogeneidad de las formas asociativas.

INDICADORES PARA EL ANÁLISIS DE LA ADAPTACIÓN ORGANIZATIVA DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

A continuación se discute la pertinencia de una serie de indicadores clave para analizar la adaptación organizativa de las organizaciones empresariales. El estudio de los determinantes queda dividido en dos grupos, siguiendo las lógicas asociativa y de representación. Pretendemos con estos indicadores huir de lo que Lanzalaco (1990: 46) denominó la «falacia del reduccionismo sincrónico», basada en fotografiar a una asociación en un momento determinado, para facilitar un enfoque histórico-genético que permita integrar diacrónicamente acontecimientos importantes de su nacimiento, su institucionalización y sus constantes fases de racionalización organizativa. La tabla 1 resume el conjunto de indicadores.

Indicadores funcionales

Funciones de representación de intereses

Gladstone (1984: 24) ofrece una lista de seis funciones de representación que desempeñan las organizaciones empresariales, a saber, expresión de prioridades sobre políticas, representación de los empresarios ante el Estado, representación de los empresarios ante los medios de comunicación y la opinión pública, provisión de servicios especializados a sus miembros, interlocución en la negociación colectiva, así como proporcionar canales

para arbitrar conflictos. Frente a esta variada gama de funciones, tradicionalmente se han diferenciado las asociaciones según su especialidad (indicador 1). Las patronales (*employers' associations*) se centran en las relaciones industriales mientras que las asociaciones comerciales (*trade associations*), como son esencialmente las Cámaras de Comercio, se dedican a la representación de intereses. No obstante, la tendencia es a encontrar organizaciones mixtas que se ocupen de ambas especializaciones, sobre todo como consecuencia de la colonización por parte de las patronales de las funciones camerales.

Las tensiones internas que se producen en las organizaciones mixtas pueden terminar generando opciones de salida. De estas rupturas aparecen asociaciones especializadas en defensa de intereses concretos. Estas organizaciones son más agresivas políticamente y defienden una visión más emprendedora que patronal. Sin duda, las rupturas organizativas agrandan el número de potenciales competidores en la representación de intereses empresariales que, a la vez, repercute en la definición de reglas y la distribución de recursos entre los actores. En cualquier caso, la fortaleza asociativa es un elemento esencial para lograr mayor acceso a los centros de decisión política y para entender el equilibrio entre lógicas asociativas (Vatta, 1999). El segundo indicador valora, por lo tanto, el ámbito de competición entre la organización empresarial tradicional y las nuevas asociaciones. En general, la función de representación de intereses de las confederaciones empresariales se centra en todos estos ámbitos de participación institucional. Las Cámaras de Comercio no desempeñan funciones patronales, mientras que las organizaciones sectoriales son más activas en la definición de la política industrial y laboral.

Dinámica asociativa

Cuestiones referidas al número de organizaciones empresariales, la evolución de las mismas y la atracción de empresas al entor-

TABLA 1. *Indicadores funcionales y organizativos de una organización de defensa de los intereses empresariales*

		DETERMINANTES		
		FUNCIONALES	ORGANIZATIVOS	
		Especialización de representación	Dinámica asociativa	Criterios de afiliación
		Capacidad organizativa y de gobierno		
Definición	Funciones de representación de intereses	Competencia por la representación	Atracción de afiliados	Autonomía presupuestaria y poder de decisión sobre los diferentes intereses de los asociados
Indicadores	Indicador 1: Grado de especialización en las funciones de representación:	Indicador 3: Dinámica asociativa y estatus público de las organizaciones empresariales.	Indicador 4: Criterios de admisión o reclutamiento.	Indicador 5: Diseño organizativo y normas del gobierno:
	a) Asociaciones de empleadores o patronales. b) Asociaciones comerciales. c) Asociaciones mixtas.			a) Órganos de gobierno y competencias asignadas. b) Estatutos y códigos éticos. c) Transparencia y rendición de cuentas.
Incentivos	Indicador 2: Ámbito de representación de la organización empresarial que puede establecerse en:	Indicador 6: Estructura presupuestaria de la organización empresarial, que debe tener en cuenta:	a) Admisión voluntaria u obligatoria. b) Admisión individual o colectiva. c) Heterogeneidad de los socios.	a) El porcentaje que suponen las cuotas de los miembros en los ingresos de la organización. b) El porcentaje de ingresos que se obtiene de los servicios de oferta. c) El porcentaje de ingresos que llegan vía subvenciones públicas.
	a) El mercado de trabajo. b) El mercado de bienes y servicios. c) La política macroeconómica.			Regulaciones sobre captación de cuotas. Criterios de votación en las decisiones colectivas. Administración de fondos públicos y/o de gravámenes obligatorios.

Fuente: Elaboración propia.

no asociativo permiten analizar la competencia por la representación empresarial. El proceso de formación de las organizaciones empresariales es importante para determinar sus funciones y el equilibrio entre lógicas (Lanzalaco, 2008; Afonso, 2011). Somos conscientes de las consideraciones de algunos autores sobre el carácter relacional de las estrategias de negociación de las organizaciones empresariales, dependiendo del grado de movilización sindical (Emmeneger y Marx, 2011). No obstante, el indicador 3 examina la competencia entre organizaciones empresariales, pues con ello queremos reducir la complejidad analítica entendiendo que la movilización sindical es constante para todas ellas. Este indicador permite examinar la formación de jerarquías asociativas y, si lo hubiere, daría cuenta de toda una constelación regulativa encaminada a su protección y normalización. Como apuntan Karlson y Lindberg (2012), esta constelación solamente tiene cabida en sistemas neocorporatistas, con especial tendencia a la cartelización en los países del sur de Europa. En otros escenarios, ante posibles desequilibrios entre lógicas, Traxler (2009) apunta que las organizaciones pueden recurrir a un incremento del número de miembros, a la creación de beneficios selectivos que aporten valor añadido a la política de reclutamiento, así como al control interno reforzado por la delegación de intereses de los miembros a la organización central para lograr una mediación interna efectiva.

Algunos de estos incentivos permiten a las asociaciones empresariales amoldar los efectos perniciosos de la negociación colectiva. Cuando las asociaciones no pueden ofrecer voz a todos sus miembros, y ante la amenaza de salida de aquellas empresas perjudicadas por los acuerdos colectivos a las que no es posible reclamar lealtad, ciertos recursos institucionales y normativos aportan capacidad de compensación. En primer lugar, son incentivos para compensar la lógica de miembros: a) la existencia de

cláusulas de exclusión aplicadas a las empresas que no quieren aceptar los resultados de la negociación colectiva¹ (Jaerhling y Mehaut, 2013); b) el acceso a financiación pública que actúa como incentivo a la afiliación y refuerza el estatus de organización más representativa; y c) la oferta de servicios especiales que protegen a las empresas afiliadas del riesgo de huelgas o del riesgo de decisiones de la propia asociación. En segundo lugar, los incentivos que compensan la lógica de representación son: a) la protección legal de la condición de representatividad de las organizaciones mediante leyes que regulan las negociaciones colectivas; b) la existencia de cláusulas de extensión de las negociaciones colectivas; y c) las regulaciones que protegen o subsidian la labor de las confederaciones en las negociaciones.

Indicadores organizativos

Criterios de afiliación

Analíticamente resulta complicado disponer de datos actualizados del número de miembros de una asociación empresarial. No existe registro alguno de acceso público y, a lo sumo, se ofrecen estimaciones poco acertadas. Por esta razón, debemos plantear rutas alternativas para analizar el impacto de la afiliación sobre el cambio organizativo. Entendiendo que existe una competición creciente entre intereses empresariales por razón de empresa, así como presiones para eliminar todo tipo de cuotas obligatorias, nos interesamos por los criterios de afiliación de cada asociación empresarial para analizar su lógica asociativa (indicador 4). Estos criterios se determinan en tres planos: primero, el carácter voluntario u obligatorio de la afiliación;

¹ Esta práctica se ha desarrollado como estrategia para mantener la afiliación en la patronal alemana Bundes Deutsche Arbeitgebervand (BDA) desde los años noventa, ya que las empresas asociadas a la confederación están vinculadas por ley respecto a los resultados de la negociación colectiva.

segundo, la posibilidad de afiliación individual o colectiva; y, tercero, el grado de heterogeneidad de los miembros. Cabe apuntar que pese a que la afiliación voluntaria es una constante en la mayoría de las asociaciones de representación de interés económico, cuando las asociaciones ejercen funciones de servicio público, como las Cámaras de Comercio, que siguen el modelo público, o la asociación empresarial austríaca, el Estado puede regular una afiliación obligatoria.

Por otro lado, el reclutamiento de miembros tiene en cuenta el tamaño de la empresa, pues la heterogeneidad de intereses entre socios puede producir conflictos entre las multinacionales y las medianas y pequeñas empresas. La divergencia de necesidades y demandas entre los segmentos de miembros no son siempre reconciliables (Tolliday y Zeitlin, 1991), por lo que, a menudo, las dinámicas asociativas desembocan en el uso de determinados incentivos para alcanzar cierta estabilidad interna. Una solución es impedir la afiliación directa de empresas a nivel cúpula de las organizaciones. También se recurre a varias tipologías de miembros a los que se otorgan diferentes derechos y ofrecen servicios diferenciados dependiendo de la aportación económica.

Capacidad organizativa y de gobierno

La estructura organizativa está directamente relacionada con la fuerza que tienen los dirigentes de la organización para representarla ante los poderes públicos y el resto de agentes sociales. Una primera forma de examinar dicha capacidad es mediante la observación de los procesos electorales, la composición de los órganos de gobierno y las reglas que determinan la adopción de decisiones (indicador 5). Este indicador se ocupa de analizar la autonomía de los órganos directivos; no obstante, las asociaciones empresariales se encuentran cada vez más presionadas para reducir y flexibilizar costes de estructura; los socios exigen mayor profesionalidad y rendimiento de las acciones co-

lectivas que llevan a cabo (Visser y Wilts, 2006). Podemos reforzar este análisis incorporando indicadores relacionados con la rendición de cuentas y la autonomía financiera de la organización (indicador 6). La rendición de cuentas es una práctica habitual en las asociaciones empresariales del norte y del centro de Europa, pero no ha sido una costumbre en las organizaciones empresariales del sur. Esta *accountability* también se aplica al ámbito financiero. A partir del peso de las contribuciones de los miembros en el total de los presupuestos de la organización se pueden considerar diversos modelos de composición presupuestaria y, como consecuencia, de dependencia de la organización a fuentes de financiación externas.

ANÁLISIS DE LA ADAPTACIÓN ORGANIZATIVA DEL ASOCIACIONISMO EMPRESARIAL EN ESPAÑA

A continuación se analiza con más detalle y de forma estructurada la evolución de estos cambios en el mapa asociativo empresarial español. Volvemos a reiterar el carácter integrador y entrelazado del mismo y, además, destacamos el efecto compensatorio, algunas veces, y catalizador, en otras, de los incentivos institucionales para el desarrollo organizativo de la CEOE.

Especialización en la representación de intereses empresariales

Desde su fundación la CEOE ha pretendido representar a la empresa española en su conjunto en todos los ámbitos económicos y laborales. Lo ha conseguido mediante un proceso de difusión sectorial y penetración territorial, es decir, que la CEOE se consolida mediante la integración de asociaciones empresariales sectoriales ya creadas a la vez que da pie a la formación de asociaciones empresariales territoriales, especialmente por imitación de la incipiente estructura territorial del Estado. Sumado a ello, la CEOE ha seguido una estrategia de colonización ca-

meral (Jerez, 1992) y, recientemente, ha promovido la creación de nuevas organizaciones para que ocupen nuevos espacios de representación, como sucede con los trabajadores autónomos. En este sentido, la CEOE se convierte en un modelo de asociacionismo empresarial altamente complejo y singular que logra resolver, en sus primeros años, posibles fracturas organizativas por razones ideológicas, de tamaño de empresa o por especialización funcional. Para constatar dicha complejidad podemos tener en cuenta lo sucedido en otros países. Italia es un claro ejemplo de fragmentación asociativa por razones ideológicas con más de una decena de asociaciones representativas a nivel estatal. En el Reino Unido encontramos fragmentación por tamaño de empresa: la *Confederation of the British Industry* (CBI) representa la gran empresa y la *Federation of Small Businesses* (FSB) y las Cámaras de Comercio se ocupan de las pequeñas y medianas empresas. En Austria, Holanda y Noruega, por ejemplo, la fragmentación se explica por cuestiones de especialización asociativa (Carley, 2010).

A lo largo de los años, la estrategia de representación de la CEOE se asienta en varios pilares. Primero, la CEOE da prioridad de la lógica de representación en temas de mercado de trabajo. Salvo en los primeros años, la concertación social se dirige cada vez más a cuestiones laborales, siendo la CEOE el interlocutor empresarial en la concertación social. Por otro lado, debido a la estructura de negociación colectiva, con la provincia como nivel de negociación preferente, la CEOE se limita a establecer directrices para la negociación colectiva cada año, cediendo a sus asociaciones provinciales —denominadas asociaciones de base— la capacidad de negociación. Segundo, se produce una creciente institucionalización de la capacidad de representación de todas las asociaciones vinculadas a la CEOE. La expansión de la concertación social regional ha servido para desarrollar sistemas regionales de diálogo

social y de representación de intereses empresariales y laborales, favoreciendo estructuras (Consejos Económicos y Sociales, Institutos de Relaciones Laborales, Sistemas de Resolución Extrajudicial de Conflictos Laborales), dinámicas (en forma de diálogo y participación en los trabajos de los Consejos Económicos y Sociales o en otros órganos públicos de participación de agentes sociales), prácticas (pactos sociales, pactos por el empleo, convenios colectivos) y privilegios (institucionalización de los actores, acceso a fondos públicos) (Nonell *et al.*, 2011). Cabe destacar que entre estos privilegios, que sobre todo se concretan en los CES regionales, se incluye el derecho a recibir subvenciones públicas directas o, en caso contrario, en forma de cuotas de representación por asistencia a reuniones institucionales. Esta tendencia refuerza la capacidad organizativa de la CEOE en la medida en que se logra consolidar un modelo corporatista a todos los niveles territoriales. Finalmente, esta estrategia se complementa con la ocupación de arenas emergentes de competición, especialmente la relacionada con el ámbito de las microempresas y los autónomos. De hecho, la Federación Española de Autónomos (CEAT), vinculada a CEPYME —asociación absorbida por la CEOE a principios de los años ochenta—, es la apuesta de la CEOE para evitar el auge de otras asociaciones emergentes como la Federación Nacional de Trabajadores Autónomos (ATA), la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES) o la Confederación Intersectorial de Autónomos del Estado Español (CIAE).

Densidad asociativa

Ante la expansión monopolística de la CEOE, se observa la emergencia de determinados colectivos empresariales independientes que se han ido organizando a partir de la década de los años noventa, tanto en la esfera nacional como en la autonómica (por ejemplo, PIMEC en Cataluña y PIMEB en las Balears) (Nonell y Molins, 2007). Además, se

han constituido asociaciones específicas que buscan un canal directo de comunicación con los poderes públicos con puntos de vista diferenciados de las asociaciones tradicionales. El recientemente creado Consejo Empresarial para la Competitividad (CEC) y el Foro Puente Aéreo son ejemplos de ello. Estas nuevas asociaciones se suman a los ya existentes Círculo de Empresarios, Círculo de Economía e Instituto de la Empresa Familiar. Estos nuevos actores de alguna forma contradicen la tesis expuesta por Traxler (2009) que asume que las asociaciones empresariales cúpula tienden a la internacionalización para limar las tensiones que aparecen entre las grandes empresas y el resto de empresas asociadas. En lugar de apostar por una mayor internacionalización de la CEOE, las grandes empresas, como antes las familiares, han decidido crear una nueva asociación que les dé visibilidad en el plano nacional. De igual forma, organizaciones empresariales especializadas, como las Cámaras de Comercio, que han sufrido un cambio significativo respecto al sistema de financiación tras la supresión del recurso cameral, tratan de conseguir el monopolio en la gestión de servicios específicos para empresas como, por ejemplo, en la internacionalización de las empresas, pretendiendo así vetar a organizaciones más transversales.

A nivel autonómico también encontramos una nueva tendencia de competición por el liderazgo de las organizaciones territoriales de la CEOE. Nuevos procesos electorales competitivos rompen la costumbre de pactar la composición de los órganos directivos. Cabe destacar los procesos electorales de Fomento del Trabajo Nacional en Cataluña (Molins y Medina, 2012) y la CEIM en la Comunidad de Madrid. Otras organizaciones territoriales, como la andaluza CEA o la valenciana CIERVAL, también han recurrido a procesos electorales para superar crisis de liderazgo. En el caso de la CEA, Javier González de Lara reemplaza a Santiago Herrero, que estuvo al frente de la organización algo

más de doce años. Herrero se despidió de la CEA con un déficit de 12,4 millones de euros. Observamos también cómo algunas de sus asociaciones territoriales se enfrentan a serios contratiempos financieros, hasta el punto de afrontar un concurso de acreedores como en el caso de CEOE-CEPYME Ciudad Real (solicitud del 13 de diciembre de 2012).

En este sentido, la competencia por la representación de los intereses empresariales se ha diversificado en las últimas dos décadas en tres olas. En los años noventa se produce la reconfiguración del asociacionismo de pequeña y mediana empresa como resultado de la falta de singularidad de CEPYME dentro de la CEOE. Se trata de un movimiento asociativo tradicional con implantación local y regional, aunque con diferentes niveles de consolidación y representatividad a lo largo del territorio. En la década de 2000, se observa una reconfiguración de los intereses de la gran empresa en asociaciones informales —institutos, consejos, círculos— dado que, en la mayoría de los casos, estas siguen perteneciendo a la CEOE. Su voluntad es tener una voz propia y visible en el ámbito de la política macroeconómica, pero no buscan articular nuevas confederaciones específicas. A partir de 2010, las Cámaras de Comercio se ven forzadas a redefinir sus estructuras y su espacio de representación. Dejan de ser asociaciones de afiliación obligatoria, por lo que se enfrentan a un serio problema de representatividad. Las reformas gubernamentales pretenden profesionalizar las actividades camerales transformando el Consejo General de Cámaras en la Cámara de Comercio de España. Todo ello plantea un mapa asociativo muy diverso, tal y como se observa en la tabla 2. La CEOE sigue siendo la organización empresarial más representativa en cuanto a número de asociaciones representadas. Este hecho no distrae el auge de las asociaciones de pymes y de otras asociaciones que agrupan a importantes empresas españolas (CEC, Instituto de

TABLA 2. Densidad, tipología y fundación de las principales asociaciones empresariales en España

Intereses	Nivel territorial	Nombre	Tipología asociativa	Fundación	Densidad**	Representatividad
Asociaciones cúpula	Estatad	CEOE	Organización empresarial	1977	225 org	Sí
	Regional	Asociaciones territoriales vinculadas a la CEOE	Organizaciones empresariales	Variable	Variable	Sí
Grandes empresas	Estatad	Instituto de Empresa Familiar	Asociación de empresarios	1992	1200 emp	No
		Consejo Empresarial para la Competitividad	Think tank empresarial	2011	18 emp	No
	Regional	Foro Puente Aéreo	Asociación de empresarios y ejecutivos	2011	34 emp	No
		Foro Almagro	Asociación de empresarios y ejecutivos	2013	15 directivos y gestores	No
Pymes	Estatad	CEPYME	Organización empresarial	1977	110 org	Sí, aunque dentro de la CEOE
		CEPES	Organización empresarial	1992	28 org	No
		CIAE	Organización empresarial	1992	21 org	No
		ATA	Organización empresarial	1995	130 org	No
		CEAT	Organización empresarial	2004	53 org	No
	Regional	COPYME*	Organización empresarial	1977	13 org	No
		PIMEB	Organización empresarial	1983	150 org	Sí
		PIMEC	Organización empresarial	1997	300 org	Sí

TABLA 2. Densidad, tipología y fundación de las principales asociaciones empresariales en España (continuación)

Intereses	Nivel territorial	Nombre	Tipología asociativa	Fundación	Densidad**	Representatividad
<i>Círculos de empresarios y Asociaciones de directivos</i>	Estatal	Asociación para el Progreso de la Dirección	Asociación de empresarios	1956	2.533 socios	No
		Círculo de Empresarios	Asociación de empresarios	1977	190 socios	No
	Regional	Círculo de Economía	Think tank mixto (empresarial/sociedad civil)	1958	1.470 socios y colaboradores	No
		Asociación Valenciana de Empresarios	Asociación de empresarios	1984	100	No
		Círculo Empresarios Vascos	Asociación de empresarios	1976	70 socios	No
		Círculo Economía de Mallorca	Asociación de empresarios	1994	(No disponible)	No
		Club Financiero de Vigo	Asociación de empresarios	1993	300 empresas y 700 socios	No
		Observatorio Económico de Andalucía	Mixta (empresarios y sociedad civil)	1990	(No disponible)	No

Notas: * Copyme surgió como organización empresarial de ámbito estatal. Sin embargo, a lo largo del tiempo se ha territorializado en los márgenes de la Comunidad Autónoma de Madrid. ** La densidad se mide de forma diferente según el tipo de asociación. Las organizaciones empresariales ofrecen información de las organizaciones que integran (org), las asociaciones de empresarios suelen considerar las empresas o socios que son miembros, mientras que los *think tank* recurren a los socios.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos ofrecidos por las propias asociaciones.

la Empresa Familiar). En cualquier caso, en términos de densidad asociativa, la tendencia va encaminada a la consolidación de nuevos actores por razón de tamaño de empresa, aunque las pymes optan por una tipología asociativa clásica (organización empresarial), sobre todo por la necesidad de ofrecer un catálogo especializado de servicios y compartir los costes de la acción colectiva, mientras que las grandes empresas

no requieren de estructuras organizativas poderosas, ya que pueden asumir cada una de ellas, como en el caso del CEC, los gastos derivados de su actividad diaria.

Criterios de afiliación

La afiliación de las empresas a las organizaciones empresariales en España siempre ha sido voluntaria en todos los niveles de representación, salvo en las Cámaras de Comer-

cio. No obstante, como muestra la tabla 3, encontramos algunas restricciones que en algunos casos vienen a reforzar la singularidad de la organización y, en casos como en la CEOE, buscan desplazar las disputas entre empresas individuales a los niveles inferiores de la confederación. El carácter confederal de la CEOE se articula en una afiliación preferentemente colectiva, es decir, que la afiliación se canaliza mediante federaciones territoriales y sectoriales. Los Estatutos de la CEOE permiten, a partir de 2006, la afiliación individual de empresas —que da derecho a voz pero no a voto, por lo que reciben la etiqueta de «miembros asociados»—, siempre y cuando estas estén igualmente afiliadas a una organización sectorial y territorial, que en la jerga de la CEOE son «miembros de pleno derecho». Esto demuestra la voluntad de crear mecanismos de afiliación para dar singularidad asociativa a las grandes empresas y, con ello, evitar la fuga de miembros. Hasta hace poco, la CEOE no había desarrollado políticas específicas de atracción de socios al justificar que era la organización representativa de todos los empresarios.

Tampoco había establecido criterios de exclusividad (por tamaño o sector) a la afiliación. Su estatus de organización más representativa es el reclamo más atractivo, pues, como se argumentaba anteriormente, no se aplican criterios ideológicos o de especialidad. Por este motivo, la CEOE presenta una gran heterogeneidad entre sus asociados, tanto por el tamaño empresarial como por la superposición de niveles de representación en todas las asociaciones. Las cuotas son modestas y han permitido que una misma empresa estuviera afiliada simultáneamente a varias asociaciones territoriales y sectoriales y, por lo tanto, representadas en la confederación desde diferentes posiciones.

Contrariamente, las asociaciones de pequeñas y medianas empresas establecen una restricción asociativa por razón de tamaño de empresa. Esta restricción las diferencia de la CEOE, sobre la cual desarrollan una política de afiliación centrada en tres pilares: primero, una cartera de servicios centrada en las necesidades específicas de las pymes; segundo, la capacidad de defender los intereses específicos de la pyme en la negocia-

TABLA 3. *Criterios de afiliación de algunas asociaciones empresariales españolas*

	Tipo de afiliación	Cuotas
CEOE	Preferentemente colectiva. Afiliación individual restrictiva.	Cuota por vocalía (8.000 € cuota básica)
Fomento del Trabajo Nacional	Socios colectivos, socios individuales y miembros colaboradores (no empresariales).	Cuota por vocalía (3.000 € cuota básica por empresa y asociación)
Cámaras de Comercio	Afiliación individual de empresas comerciales, industriales y navales.	Cuota por beneficios
Instituto de Empresa Familiar	Presidentes, consejeros delegados o miembros del Consejo de Administración de empresas de las que son propietarios.	Recursos aportados por las propias empresas
Consejo Empresarial Competitividad	Número limitado de grandes empresas autoseleccionadas.	Recursos aportados por las propias empresas
CEPYME	Socios colectivos.	Cuota por vocalía
PIMEC	Socios colectivos y socios individuales.	Cuota por vocalía

Fuente: Elaboración propia a partir de datos ofrecidos por las propias asociaciones.

ción colectiva; y, tercero, la capacidad de ocupar puestos de dirección en la organización sin la interferencia de las grandes empresas. No obstante, llegados a este punto debemos referirnos a la competencia entre CEPYME y el resto de asociaciones de pymes que actúan principalmente a nivel subestatal. Por razones organizativas, CEPYME plantea su vínculo con la CEOE como una ventaja al reportarle representatividad. El resto de asociaciones construyen su política de afiliación en torno a la cartera de servicios y a la autonomía que les brinda el hecho de ser una asociación independiente. Es importante referirse a las penurias financieras de estas asociaciones independientes y a sus esfuerzos por fusionarse con alguna asociación de la órbita de la CEOE. Esto se observa para el caso de la valenciana PYMEV, que pretendió fusionarse con la organización provincial CEPYMEVAL, tras una etapa de expansión territorial a través de la coalición *L'Empresarial* que establecería con COVACO. En Cataluña se han producido repetidos intentos para fusionar PIMEC con Fomento del Trabajo Nacional, aunque sin éxito ante el rechazo de FEPYME, asociación de pymes de FTN, que veía peligrar su singularidad.

Las Cámaras de Comercio han sido las únicas organizaciones que han conservado la afiliación obligatoria hasta la reforma del Recurso Cameral Permanente en 2010. Las grandes empresas siempre han presionado para eludir el pago obligatorio a las Cámaras, calculado por el volumen de ventas, al no hacer un gran uso de los servicios que estas ofrecían. La CEOE ha sido un aliado de las grandes empresas en dicho objetivo, aunque su voluntad se encaminaba a romper los privilegios que acompañaban el carácter público de las Cámaras de Comercio. Para la CEOE, el fin del recurso cameral debería ir acompañado de una reforma integral de la Ley de Cámaras de 1993 que las profesionalizara en la prestación de servicios y, con ello, restarles funciones de asesoría gubernamen-

tal. Ciertamente es que las pequeñas empresas del comercio, la industria y la navegación, a pesar de ser los principales consumidores de los servicios camerales, han sido aliadas coyunturales de esta iniciativa al enfrentarse a dificultades para costear su pertenencia a las Cámaras. Como respuesta, las Cámaras de Comercio han desarrollado fórmulas para hacer más atractiva la condición de socio como, por ejemplo, la Cámara de Valencia creando el «Club Cámara» con el que las empresas reciben asesoramiento y servicios especializados.

Capacidad organizativa y de gobierno

En referencia a la capacidad de gobierno, la CEOE y sus asociaciones territoriales comparten modelo organizativo. En ellas los órganos internos de decisión tienen un elevado número de integrantes, lo que dificulta su funcionamiento y una toma de decisiones ágil. Tomando como referencia el año 2014, la CEOE cuenta con 48 miembros en su comité ejecutivo, la asturiana FADE suma 16 y la castellanoleonesa CECAL, 14 miembros. Al tratarse de confederaciones, la composición de estos órganos de gobierno tiende a ser sensible a la gran variedad sectorial y territorial. De esta forma, se reduce la tensión individual pero se traslada la rivalidad a la competencia por el poder orgánico. Esto ha generado un patrón de liderazgo muy vinculado al control longevo de asociaciones asociadas. Carles Ferrer ostentó la presidencia de la CEOE durante seis años tras pasar por el Fomento del Trabajo Nacional y el Círculo de Economía, José María Cuevas ejercía de secretario general antes de convertirse en presidente durante 23 años, Gerardo Díaz Ferrán era presidente de la madrileña CEIM y de la Cámara de Comercio de Madrid antes de ocupar la presidencia de la CEOE durante dos años y tener que renunciar por asuntos judiciales, mientras que Joan Rosell fue presidente durante 16 años de Fomento del Tra-

bajo Nacional². Esta forma de definir la adquisición de poder orgánico contaba con unas características propias. Por un lado, la selección consensuada de élites, por lo que en muy pocas ocasiones se han celebrado elecciones competitivas al cargo electo de presidente y, por otro lado, el reparto de poder interno se traduce en la capacidad de acceder a los recursos de la organización (comisiones, vicepresidencias, etc.). Estos cargos se perpetúan en el tiempo ante las escasas disposiciones estatutarias para limitar los mandatos. No obstante, la presidencia de Joan Rosell inaugura una serie de reformas internas en la CEOE entre las que destacan la modificación de los Estatutos para limitar los mandatos a ocho años y la creación de un código ético que evite la corrupción y las malas prácticas.

En el plano financiero, se ha iniciado un proceso de disminución de costes y de personal. La CEOE ha comenzado un proceso de mayor transparencia pública con el establecimiento de auditorías externas y la publicación en su página web de los resultados agregados y las memorias anuales de actividades. También lo hace CEPYME desde el 2013. Desde el ejercicio de 2011, en que las cuentas empiezan a ser públicas y auditadas, se observa que la CEOE está inmersa en un cambio en la estructura de ingresos y gastos; existe una tendencia hacia un mayor peso de las cuotas, la reducción de personal, así como la disminución de las subvenciones públicas (con una reducción del 20% en subvenciones por participación institucional entre 2011 y 2013, aunque las subvenciones por formación aumentaron un 23,9% del

2011 a 2012)³. Estas iniciativas pretenden ajustar la CEOE al modelo extendido entre sus organizaciones europeas hermanas. Como refleja la tabla 4, que muestra estimaciones porcentuales para el periodo 2000-2009, la tendencia en ellas es encontrar un crecimiento de la oferta de servicios especializados, la eficiencia en la compra a proveedores y la gestión de fondos patrimoniales.

Sumado a ello, un importante cambio en la CEOE es su innovación en la gestión de sus finanzas que por primera vez son transparentes. El documento «Bases para la reforma estatutaria de la CEOE» (18/06/2013) recoge la voluntad de publicar los presupuestos así como la recomendación de auditarlos con aplicación a todas las asociaciones integrantes de la CEOE. De lo contrario, no es habitual que las Cámaras de Comercio hagan públicos sus presupuestos salvo excepciones como la Cámara de Comercio de Barcelona. Tampoco es norma entre las asociaciones territoriales de la CEOE. En 2014, solamente cumplen este requisito la catalana FTN, la valenciana CIERVAL (y su provincial CEV), la murciana CROEM y la navarra CEN (aunque solo para 2008). Otras organizaciones siguen aplicando una política de opacidad en sus cuentas. Es el caso del Instituto de Empresa Familiar, el Consejo Empresarial para la Competitividad y PIMEC.

Al ser novedoso, el análisis de la cuenta de resultados puede aportar información respecto a los retos que tienen planteados aquellas organizaciones territoriales vinculadas a la CEOE. Si analizamos la estructura de ingresos, las cuotas sobre el total de ingresos, las subvenciones públicas sobre el total de ingre-

² A modo de comparación, la media de años que dura una presidencia en la británica CBI es de 2 años (para el periodo 1949-2014), en la patronal francesa MEDEF es de 8,75 años (para el periodo 1946-2014), en la alemana BDA es de 7,75 años (para el periodo 1949-2014) y en la italiana Confindustria es de 4 años (para el periodo 1970-2014).

³ Mención especial requiere la gestión de los fondos públicos destinados a la formación ocupacional que las organizaciones empresariales reciben de las diferentes administraciones. La gestión de los mismos ha estado salpicada de innumerables casos de malversación ante la incapacidad de la Fundación Tripartita de destapar fraudes, con la CEIM como el caso más reciente en el que se destinaba parte de dichas subvenciones a costear sueldos de directivos.

TABLA 4. Comparativa confederaciones empresariales nacionales y grado de autonomía financiera. Estimaciones para el período 2000-2009

Nombre	País	Tipo afiliación	Naturaleza	Densidad (afiliados del total de empresarios)	Peso de las cuotas sobre ingresos	Peso de los fondos públicos respecto a ingresos
WKO	Austria	Obligatoria	Mixta	100%	85,50%	2,5%
MEDEF	Francia	Voluntaria	Mixta	75%	66%	25%
BDA	Alemania	Voluntaria	Patronal	80%	100%	0%
Confindustria	Italia	Voluntaria	Mixta	50%	84%	No hay datos disponibles
VNO	Holanda	Voluntaria	Mixta	90%	92%	Subvención modesta
NHO	Noruega	Voluntaria	Mixta	23-26 %	29,5%	Fondos condicionados a la conclusión de pactos.
CEOE	España	Voluntaria	Mixta	75%	18%	80%
CBI	Reino Unido	Voluntaria	Comercial	40%	70%	0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos ofrecidos por las propias asociaciones.

Los gastos de personal sobre el total de gastos, la tabla 5 refleja claras diferencias entre las tres asociaciones. Los datos analizados están calculados respecto de las cuentas de resultados de 2013, excepto para FTN, que son datos para el ejercicio 2012, aunque marcan una tendencia de reajuste presupuestario desde el 2009. Se incluyen datos de CEPYME y CEOE para una mejor comparación. En el caso de la CROEM, se observa que el peso de las cuotas de afiliados es muy inferior a los ingresos por subvenciones. En este apartado se incluyen las subvenciones destinadas a formación y las derivadas de la representación institucional. CIERVAL y FTN presentan una menor dependencia de las subvenciones públicas. El menor peso de las cuotas de afiliados en FTN con respecto a CIERVAL responde a la orientación hacia la oferta de servicios a las empresas. Por otro

lado, el análisis de los gastos de personal presenta contrastes significativos. CROEM tiene una estructura de plantilla sobredimensionada al número de afiliados. Tan solo podría explicarse por la necesidad de gestionar actividades derivadas de las subvenciones públicas. Los costes de personal de CIERVAL también son elevados comparados con FTN, posiblemente explicados por las exigencias de personal en el consorcio público-privado MEDVALENCIA y su participación en proyectos europeos. Si comparamos en este nuevo y más complejo escenario la estructura de ingresos y gastos entre las Cámaras de Comercio y las confederaciones empresariales se vislumbra la rivalidad que aflorará por los afiliados entre ambos tipos de organizaciones. Si tomamos como ejemplo las cuentas de la Cámara de Comercio de Barcelona, se observa que entre 2008 y 2011 la cuota ca-

TABLA 5. Comparativa entre algunos elementos del presupuesto de confederaciones regionales (miles de euros)

	CEOE	CEPYME	CROEM	CIERVAL	FTN
Ingresos totales	17.985	6.152	2.732	890	22.751
Cuotas directas e indirectas	6.415 (36)	60 (0,9)	252 (0,9)	309 (34)	1.519 (0,6)
Explotación recursos/ ingresos financieros	929 (0,5)	20 (0,3)	31 (0,1)	15 (0,1)	1.401 (0,6)
Subvenciones, convenios y proyectos	5.531 (30)	1.960 (32)	1.948 (71)	565 (63)	14.220 (62)
Gastos totales	18.038	6.055	2.152	890	22.566
Gastos personal	6.536 (36)	1.567 (25)	827 (38)	433 (49)	2.156 (9,5)

Nota: Presupuestos para el año 2013, salvo para FTN que es 2012. Entre paréntesis, porcentaje de ingresos o gastos sobre el total. Los ingresos totales suman ingresos de formación, de cuotas y otros ingresos. Los gastos siguen la misma norma.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos ofrecidos por las propias asociaciones.

meral ha pasado de representar el 73,7% de los ingresos al 30,5%. Esta drástica reducción implicará, necesariamente, un cambio de estructura presupuestaria, pues los ingresos han caído un 76,25% en su conjunto. Por contra, los gastos de personal entre 2008 y 2011 aumentaron un 14% debido a la reestructuración de la plantilla, especialmente por el pago de indemnizaciones. Esta transformación se está financiando a través de la cuenta patrimonial cameral, pero lentamente las Cámaras buscan fórmulas de financiación alternativas, como se explicó anteriormente.

CONCLUSIONES

Este artículo ha descrito los cambios organizativos de la CEOE desde un enfoque histórico-genético del asociacionismo empresarial. Hemos defendido que iniciativas novedosas, como la publicación de sus cuentas anuales, responden a una estrategia global de la CEOE para hacer frente a diversos retos que afectan tanto a su lógica asociativa como a su lógica de representación. La adaptación organizati-

va se plantea de forma híbrida con elementos propios de una organización corporativizada que intenta introducir rasgos pluralistas. Se ha justificado que el descenso de los recursos públicos fuerza a la CEOE a plantear una política de reclutamiento novedosa con la que legitimar su función de representación y evitar la salida masiva de miembros. La CEOE no puede competir por la representación específica de un tipo de empresas, pues ello no responde a su modelo asociativo. Sus dirigentes se emplean, alternativamente, en la modernización interna sin olvidar que su *path-dependency* le fuerza a querer seguir ejerciendo el monopolio de representación. De hecho, los incentivos diseñados para fortalecer su representatividad se basan en la existencia de disposiciones legales en el Estatuto de los Trabajadores y, recientemente, la definitiva transformación de las Cámaras de Comercio (Indicador 1). Estos hechos refuerzan el ámbito de actuación de la CEOE al desplazar a las Cámaras como competidores históricos (Indicador 2).

A pesar de ello, la competición por la representación empresarial adquiere nuevas

direcciones (Indicador 3). En las últimas décadas han aparecido asociaciones empresariales específicas por tamaño de empresa. Las asociaciones de pequeños y medianos empresarios refuerzan su lógica asociativa, ofreciendo servicios específicos a pymes, mientras que las grandes empresas buscan trasladar a las instituciones un discurso emprendedor. La necesidad de prestar servicios lleva a que las asociaciones de pymes adopten un carácter de organización empresarial tradicional. Las grandes empresas no reclaman servicios que por ellas mismas pueden conseguir, por lo que se conforman con la creación de asociaciones informales (consejos, círculos, foros) que influyen de forma más opaca y discrecional. Para la CEOE, la rivalidad se encuentra en el ámbito de las pymes por ser las más numerosas en el tejido empresarial español. La CEOE ha procurado mantener su estatus de actor social a nivel estatal y extenderlo a sus asociaciones territoriales y sectoriales para evitar la competencia con organizaciones empresariales de pequeña y mediana empresa, o especializadas en intereses concretos. A la vez, ha considerado positiva la creación de *think tanks* de grandes empresas y asociaciones de empresarios puesto que, a pesar de competirle en el discurso empresarial, hasta la fecha ha logrado que no erosionen su legitimidad como defensora del interés empresarial.

Planteado así, el marco de competición por el reclutamiento de miembros entre asociaciones empresariales gira en torno a la representatividad de la asociación y la defensa específica de intereses por tamaño de empresa. El cuarto indicador se define en tanto que los criterios de afiliación siguen siendo, en general, amplios y muy poco restrictivos, dando lugar a organizaciones que tienen que representar intereses sectoriales heterogéneos. El primer incentivo promovido por la CEOE para adaptarse a los cambios de la dinámica competitiva ha sido introducir mecanismos compensatorios en la negocia-

ción colectiva. La CEOE ha negociado la introducción de cláusulas de descuelgue en los convenios colectivos y también el fortalecimiento de la capacidad de negociación a nivel de empresa. Con ello, el estatus negociador de la CEOE no se ve alterado y se ofrecen vías alternativas de negociación para los miembros descontentos. No obstante, no ha planteado beligerancia para suprimir la cláusula de ultraactividad y la de eficacia general automática. Así se desprende del estudio de los documentos que la organización elabora para guiar la negociación colectiva en los últimos años. En segundo lugar, y para fortalecer la afiliación a las organizaciones empresariales, se observa cómo las organizaciones han desarrollado una cartera de servicios especializados a sus socios en los ámbitos de asesoría, formación y comercio exterior que han alcanzado en los últimos años un peso específico en los ingresos de las organizaciones territoriales más dinámicas.

Esta política de reclutamiento se complementa con procesos de redefinición interna de la CEOE para demostrar que apuesta por la innovación. Sus líderes tienen la necesidad de demostrar que representan a todos los empresarios de forma transparente. La CEOE está llevando a cabo una singular política de reclutamiento que legitime su capacidad de representación. La estructura organizativa de las organizaciones empresariales españolas ha presentado un tamaño no dimensionado a las necesidades actuales y a la rendición de cuentas a los socios (Indicador 5). La reducción de recursos públicos fuerza a ofertar servicios de mayor calidad que aporten nuevos socios o consoliden los actuales (Indicador 6). En las últimas décadas, la CEOE ha encontrado escasos incentivos para estimular los indicadores de transparencia. La presión por descentralizar la negociación colectiva choca con un modelo de organización empresarial jerárquica y dependiente de recursos públicos. La gestión de fondos públicos ha sido un mecanismo

perverso que ha provocado la aparición de episodios recurrentes de malversación de fondos destinados a la formación ocupacional.

Ante esta realidad, y para concluir, consideramos que el mapa español de asociaciones empresariales está sufriendo una de sus transformaciones más importantes. Por primera vez la CEOE debe competir por el discurso empresarial con las grandes empresas. También se enfrenta a nuevas estructuras de negociación en el ámbito de la negociación colectiva y la concertación social. La adaptación a la descentralización institucional es uno de los grandes retos. Es en estos niveles subestatales donde compite con las asociaciones de pymes, con las Cámaras de Comercio y con aquellas empresas que no están de acuerdo con los objetivos impuestos a nivel nacional. Veremos cuál es el alcance de estos cambios, incluida la apuesta por mayor transparencia. Por el momento, escasa repercusión ha tenido entre las asociaciones territoriales de la CEOE. A pesar de ello, el análisis de la adaptación organizativa es de suma importancia para entender la posición de los empresarios ante los poderes públicos, así como algunas de sus estrategias de negociación en la negociación colectiva en los próximos años.

BIBLIOGRAFÍA

- Afonso, Alexandre (2011). «Employer Strategies, Cross-class Coalitions and the Free Movement of Labour In the Enlarged European Unions». *Socio-Economic Review*, 10: 705-730.
- Carley, Mark (2010). *Developments in Social Partner Organisations: Employer Organisations*. Dublin: Eurofund.
- Coen, David y Grant, Wyn (2006). «Managing Business and Government Relations». En: Coen, D. y Grant, W. (eds.). *Business and Government: Methods and Practice*. Opladen & Farmington Hills: Barbara Budrich Publishers.
- Costas, Antón y Nonell, Rosa (1996). «Organización de los intereses económicos, función empresarial y política económica en España. El caso de la CEOE». En: Comín, F. y Martín, P. (eds.). *La empresa en la historia de España*. Madrid: Editorial Cívitas.
- Emmenegger, Patrick y Marx, Paul (2011). «Business and the Development of Job Security Regulations: the Case of Germany». *Socio-Economic Review*, 9: 729-756.
- García Femenía, Ana María (2002). *El asociacionismo empresarial en España*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos.
- Gladstone, Alan (1984). «Employers Associations in Comparative Perspective: Functions and Activities». En: Windmuller, J. P. y Gladstone, A. (eds.). *Employers Associations and Industrial Relations*. Oxford: Oxford University Press.
- Grote, Jürgen R. et al. (2008). *Organized Business Interests in Changing Environments: The Complexity of Adaptation*. Houndmills: Palgrave.
- Hall, Peter A. y Gingerich, Daniel (2004). *Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Macroeconomy: An Empirical Analysis*. Köln: Max Planck Institute for the Study of Societies. (Discussion Paper 04/5).
- Hamada, Yukihiko (2010). «Japanese Business-Government Relations». En: Coen, D; Grant, W. y Wilson, G. (eds.). *The Oxford Handbook of Business and Government*. New York: Oxford University Press.
- Hancké, Bob (2010). «Varieties of Capitalism and Business». En: Coen, D; Grant, W. y Wilson, G. (eds.). *The Oxford Handbook of Business and Government*. New York: Oxford University Press.
- Jaerhling, Karen y Méhaut, Philippe (2013). «Varieties of Institutional Avoidance': Employers' Strategies In Low-waged Service Sector Occupations in France and Germany». *Socio-Economic Review*, 11: 687-710.
- Jerez, Miguel (1992). «En torno a las elecciones de 1991 a Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación en el ámbito andaluz». *Estudios Regionales*, 33: 167-191.
- Karlson, Nils y Lindberg, Henrick (2012). «Corporate Cartels and the Challenges to European Labour Market Models». *Revista Internacional de Organizaciones*, 9: 11-26.
- Lang, Achim y Schneider, Volker (2008). «The Complexity of Adaptation: Conclusions». En: Grote, J. et al. (eds.). *Organized Business Interests in*

- Changing Environments. The Complexity of Adaptation*. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lanzalaco, Luca (1990). *Dall'impresa All'associazione: Le Organizzazioni Degli Imprenditori: La Confindustria in Prospettiva Comparata*. Milan: Franco Angeli.
- Lanzalaco, Luca (1995). «L'evoluzione dell'azione Emprenditoriale: il Ruolo delle Asociacion Datariali». En: Chisi, A. (ed.). *Lavoro e Relazioni Industriali in Europa*. Roma: La Nova Italia Scientifica.
- Lanzalaco, Luca (2008). «Business Interest Associations». En: Jones, G. y Zeitlin, J. (eds.). *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford: Oxford University Press.
- Martínez, Robert E. (1993). *Business and Democracy in Spain*. Westport: Praeger.
- Molina, Óscar y Rhodes, Martin (2002). «Corporatism: The Past, Present, and Future of a Concept». *Annual Review of Political Science*, 5: 305-331.
- Molins, Joaquim y Medina, Iván (2012). «Elecciones semicompetitivas: el caso de las organizaciones empresariales españolas al inicio del siglo XXI». En: Jordana, J., Navarro, V., Pallarés, F. y Requejo, F. (coords.). *Democràcia, política i societat. Llibre homenatge a la Dra. Rosa Virós*. Barcelona: Publicacions Universitat Pompeu Fabra.
- Moran, Michael (2009). *Business, Politics, and Society. An Anglo-American Comparison*. Oxford: Oxford University Press.
- Nonell, Rosa y Molins, Joaquim (2007). «Spain». En: Traxler, F. y Huemer, G. (eds.). *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance: A Comparative Analytical Approach*. London: Routledge.
- Nonell, Rosa et al. (2011). «Social Pacts and the Institutionalization of Social Partners. The Case of Spanish Employers' Associations». En: Baglioni, M. y Brandl, B. (eds.). *Changing Labour Relations: Between Path Dependency and Global Trends*. Frankfurt: Peter Lang.
- Offe, Claus (1988). «La atribución de un status público a los grupos de interés: observaciones sobre el caso de Alemania Occidental». En: Berger, S. (ed.). *La Organización de los Grupos de Interés en Europa Occidental*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Offe, Claus (1992). *La Gestión Política*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Offe, Claus y Wiesenthal, Helmut (1980). «Two Logics of Collective Action. Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form». *Political Power and Social Theory*, 1: 67-115.
- Olson, Mancur (1965). *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, London: Harvard University Press.
- Pardo Avellaneda, Rafael y Fernández, Joaquín (1991). «Las organizaciones empresariales y la configuración del sistema de relaciones industriales de la España democrática». En: Miguélez, F. y Prieto, C. (eds.). *Las relaciones laborales en España*. Madrid: Siglo XXI.
- Schmitter, Philippe C. (1974). «Still the Century of Corporatism?». *The Review of Politics*, 36(1): 85-131.
- Schmitter, Philippe C. y Streeck, Wolfgang (1981). *The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies*. Berlin: Wissenschaftszentrum. (Discussion Paper IIM/LMP 81-13, Berlin).
- Schneider, Ben Ross (2004). *Business Politics and the State in 20th Century Latin America*. New York: Cambridge University Press.
- Silvia, Stephen J. y Schroeder, Wolfgang (2007). «Why Are German Employers Associations Declining? Arguments and Evidence». *Comparative Political Studies*, 40 (12): 1433-1459.
- Streeck, Wolfgang (1989). *Interest Heterogeneity and Organizing Capacity: Two Class Logics of Collective Action?*. Madrid: Fundación Juan March. (Estudio/Working Paper 1990/2).
- Streeck, Wolfgang et al. (2006). *Governing Interests: Business Associations Facing Internationalization*. London: Routledge.
- Swank, Duane y Jo Martin, Cathie (2001). «Employers and the Welfare State: The Political Economic Organization of Firms and Social Policy in Contemporary Capitalist Democracies». *Comparative Political Studies*, 34: 889-923.
- Tolliday, Steven y Zeitlin, Jonathan (eds.) (1991). *The Power to Manage? Employers and Industrial Relations in Comparative-Historical Perspective*. London / New York: Routledge.
- Traxler, Franz (1991). «The Logics of Employers' Collective Action». En: Sadowski, D. y Jacobi, O. (eds.). *Employers' Associations in Europe: Policy and Organisation*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

- Traxler, Franz (2009). «The Long-term Development of Organised Business and its Implications for Corporatism: A Cross-national Comparison of Membership, Activities and Governing Capacities of Business Interest Associations, 1980-2003». *European Journal of Political Research*, 49(2): 1-23.
- Vatta, Alesia (1999). «Employers' Organizations and Concertation: Internal Dynamics and Institutional Influence». *European Journal of Industrial Relations*, 5(3): 245-264.
- Visser, Jelle y Wilts, Arnold (2006). «Reaching Out and Fitting In: Dutch Business Associations at home (and) in Europe». En: Streeck, W. *et al.* (eds.). *Governing Interests: Business Associations Facing Internationalization*. London: Routledge.
- Wagemann, Claudius (2008). «Complex Associations in the Dairy Sector: A Comparison of the Development in Four Countries». En: Grote, J. *et al.* (eds.). *Organized Business Interests in Changing Environments. The Complexity of Adaptation*. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

RECEPCIÓN: 01/04/2014

REVISIÓN: 29/07/2014

APROBACIÓN: 26/06/2014

Organisational Tensions and Competing Interests Among Spain's Business Organisations

Tensiones organizativas y competición de intereses en el mapa español de organizaciones empresariales

Rosa Nonell and Iván Medina

Key words

Associations
• Organizational Change
• Corporatism
• Collective Bargaining
• Business Organizations

Palabras clave

Asociacionismo
• Cambio organizativo
• Corporativismo
• Negociación colectiva
• Organizaciones empresariales

Abstract

This article looks at the evolution of business associationism in Spain. We follow Franz Traxler's approach, considering the map of business associations to be the result of a gradual accommodation through certain compensatory mechanisms to overcome organisational tensions and representational challenges. We discuss a series of indicators with which to analyse the adaptive character of business associationism. By way of conclusion, our analysis indicates that the CEOE's internal changes are the result of a prolonged erosion of an associational model based on a corporatist, monopolistic confederation, leading towards a more transparent organisation.

Resumen

Este artículo estudia la evolución del asociacionismo empresarial en España. Empleamos el enfoque desarrollado por Franz Traxler para considerar que el mapa de asociaciones empresariales es el resultado de un acomodo gradual de ciertos mecanismos de compensación para superar tensiones organizativas y retos de representación. Se discuten una serie de indicadores con los que analizar el carácter adaptativo del asociacionismo empresarial. A modo de conclusión, el análisis indica que los cambios internos de la CEOE son el resultado de una prolongada erosión de un modelo asociativo estructurado jerárquicamente en torno a una confederación corporatista y monopolística, que la impulsan a ser más transparente.

Citation

Nonell, Rosa and Medina, Iván (2015). "Organisational Tensions and Competing Interests Among Spain's Business Organisations". *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 151: 101-122. (<http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.151.101>)

Rosa Nonell: Universidad de Barcelona | rnonell@ub.edu
Iván Medina: Universidad de Valencia | ivan.medina@uv.es

INTRODUCTION

The aim of this article is to answer the following question: How can we explain recent organisational changes in the Spanish Confederation of Business Organisations (the CEOE in Spanish) from the perspective of the theory of business associationalism? Evidence from recent years reveals that the CEOE has faced a series of both internal and external pressures that have called into question its monopoly on the representation of business interests, both as a partner in social dialogue as well as in terms of labour relations. Although this is not a focus of this article, it should be mentioned that the major trade unions are also facing similar challenges, which allows us to extend the concerns just raised to all the major social agents. However, trade union associative logics capture dynamics that cannot be extrapolated to business associations. For this reason, this analysis focuses on business associations without denying the possibility of and need for a comparative analysis of trade unions and business associations.

Focusing on the CEOE, we find it suffering from a declining social image resulting from certain negative behaviour on the part of its leadership bodies, while new associations have tried to wrest business discourse from it. As a result, the organisational model established by the CEOE, structured in the form of a confederation with monopolistic powers (García Femenía, 2002), shows certain signs of weakness and stagnation. New business voices have appeared that are asking to prioritise neglected industrial policy (Costas and Nonell, 1996), at the same time that sub-state and sectoral levels of representation have increased their powers. External pressures have also had an impact, such as, for example, the increased internationalisation of businesses. Among these exogenous pressures, the nature of Spain's mixed market economy, as defined by a *Varieties of Capitalism* (Hall and Gingerich,

2004) perspective cannot be ignored, with its form of coordination complicating the role of social agents, as they do not find effective corrective mechanisms for market failures or effective institutions. These characteristics have led to poor results from social dialogue processes (Hancké, 2010: 131). The problems of articulation and coordination between decentralised collective bargaining structures and hierarchical associative structures are difficult to overcome when there is competition for public resources and ad hoc cartel rules. We note contrasting trends between solutions appropriate to a coordinated economy - such as the growing institutionalisation of regional associations to guarantee a monopoly of representation - and those appropriate to a liberal economy - such as fostering internal mechanisms of accountability.

This article is structured in the following manner. First, the theoretical aspects of business associationalism are discussed. Afterwards, we present a series of indicators to analyse the relations of reciprocal (inter)dependency between the logics of members and representation. In the third part, these indicators are used for a case study of the CEOE placed in a broader context using European and Spanish examples where possible. Lastly, the main characteristics of the six indicators used are compiled to obtain a general picture of the current organisational adaptation of the CEOE.

THE LOGICS OF COLLECTIVE ACTION OF BUSINESS ORGANISATIONS

Business organisations have not been a major object of study in the social sciences. The economic sciences, in measuring the degree of influence they have in the establishment of economic policy, tend to see them as a homogeneous economic category in their interests and intentions and as entities that distort the market in their "search for profit".

Only in political science and sociology have the effects of these organisations been studied, focusing on the public policy process, the accumulation of political power and their singular role in social conflict (Pardo Avellaneda and Fernández, 1991; Martínez, 1993; Lanzalaco, 1995). Business associations serve to connect business sectors with government (Coen and Grant, 2006: 13), as well as to dialogue with trade unions regarding collective bargaining, when firms do not choose to assume their own representation in negotiations before institutions.

Pluralist schools of thought argue for the centrality of the concept of a competition of interests, as business associations are subject to both their capacity to articulate their own interests and the strength of their opponents. In contrast, neocorporatist literature refers to business organisations as secondary actors, focusing on the organisational characteristics of trade unions and the institutional characteristics of collective bargaining. Despite this, we do find authors within neocorporatist literature that stand out for their studies of business associationalism. An initial theoretical approach to business organisations identified two essential factors in their collective action: a logic of membership and a logic of influence (Schmitter and Streeck, 1981). This study has become an analytical reference despite the contribution of Offe (1992) of two additional logics: the efficient implementation of services to members and the formation of objectives. The seminal work of Schmitter and Streeck has led to greater understanding and examination of business associations on two levels of analysis: On the one hand, the study of the functions of the organisation, especially in terms of its capacity for internal governance, its autonomy, its associative density and its sphere of action; on the other hand, the study of the representation of interests, which places emphasis on the relationship between organisational capacity, the control of leadership over issues prioritised by the associa-

tion, the institutionalisation of representation and the political consequences of all of this in terms of reduction of conflict, granting of public status, the formation of specific interest intermediation systems, etc.

These two dimensions of analysis have structured the majority of studies focused on the evolution of business associationalism in a European context. Traxler (2009) examined the evolution of the associative density of business organisations, the tendency toward associative specialisation versus large peak organisations and the evolution of negotiation strategies in the industrial relations sphere. Other researchers have tried to explain the reasons for existing organisational differences among business organisations (Gröte *et al.*, 2008). The argument is that differences are a result of gradual adaptations to both endogenous factors as well as exogenous factors related to markets, institutions and policies. For example, Moran (2009: 51) explains that US firms have known how to organise themselves, although not in a unified manner. His argument suggests that the firms belonging to a dominant global power have the need to organise themselves, especially for determining their foreign economic policy; however, a governmental organisation characterised by dispersion and administrative division has hindered internal cohesion. In Japan, the absence of natural resources has conditioned economic policies based on a productive sector that requires the coordinated action of the business world and the government. The Japanese business community is also highly hierarchically structured, leading to Japanese business leaders having a strong tendency toward collective action through national business associations (Hamada, 2010: 333). Finally, Schneider (2004) believes that the associative forms of business organisations in Latin America are not so much a response to the unions but rather the opposite, to intervention mechanisms promoted by governments that have often opted for the inclusion of business lea-

ders in their cabinets, facilitated corruption, technocratised monetary and economic policy, or at other times, removed business leaders from policy implementation.

This suggests that business organisations are capable of adapting to different institutional frameworks and market structures; the logics of membership and influence act as compensatory mechanisms in the process of organisational adaptation; in some cases it is more convenient to strengthen the associative dimension - when, for example, the fragmentation of peak associations is very high - in others, the representative dimension in periods of intense social dialogue. This idea is one of the theoretical pillars of Schmitter's (1974) seminal article in which he argued that the organisational demands states impose on business organisations in neocorporatist systems have a decisive impact on the associational map. To the extent that the state looks for an autonomous partner capable of defending homogeneous interests, corporatist systems require that businesses be subject to the control of the most representative business organisations. As a consequence, Offe (1988) indicates that the "corporatisation" of a business organisation involves a greater degree of exclusivity in the representation of interests, which, in turn, can have pernicious effects on the recruitment of members. The incentives for businesses to freely seek the most suitable partners are reduced, and thus, the principle of competition between business associations based on associative density breaks down. To the extent that the state imposes a monopoly on representation, it compensates for the imbalance in the membership logic through making public resources such as subsidies and assets available. As Offe says (1988:173), "[p]ositive political status allows an organization to enjoy partial immunity from its members as well as from other organizations".

At the same time, the corporatisation of business organisations is faced with defining

business interests. Businesses that are very different in nature and that have very different priorities coexist under the umbrella of a single organisation. A sector dominated by large firms is likely to demand tax incentives that facilitate investment, while business networks formed by small firms primarily focus on industrial and labour policies. In addition, business organisations must design negotiation strategies that integrate a liberal perspective with one more open to compromise with other social forces so as not to leave out firms from regulated sectors, firms that operate in exporting sectors and firms involved in the development of welfare policies (Swank and Jo Martin, 2001). The existence of a single representative business association inevitably leads to internal tensions given the unlikelihood that all members will perceive the benefits generated by the agreements reached by the association equally. However, today there is a trend toward flexibilisation and dispersion in negotiating structures (Molina and Rhodes, 2002), which reinforces the intermediate and international levels of business organisations (Streeck *et al.*, 2006), also making the direct influence of individual businesses possible. This makes it possible to propose multiple negotiating strategies while differentiating the firms involved in a public policy by sector.

In this changing scenario, governing a business organisation becomes more complicated than before, as different interests and different forms of behaviour have to be balanced. It is not surprising that business organisations are in a period of redefinition (Silva and Schroeder, 2007). The analytical challenge is to understand how their gradual adaptation from an institutionally stable environment to the current changing and unstable one is taking place. Hypothetically, long range organisational adaptations occur when organisations are not capable of maintaining their status because of a loss of members, a leadership crisis and their inability to access external resources. These notions emerge

from the theoretical approach introduced by Traxler (1991). He defended the necessity of an approach centred on associative density and governing capacity in opposition to other approaches that extolled the classical arguments of collective action (Olson, 1965), class theory (Offe and Wiesenthal, 1980) and organisational theory (Streeck, 1989). In short, the main criticisms made of these three theories is that, in the current context, the size of business organisations contradicts in some way, first, the Olsonian support for small organisations. Secondly, the assumed heterogeneity and superiority that binds business owners as a social class does not translate in the associative sphere to the extent that the business sector has been shown to have diverse and conflicting interests. Lastly, Traxler argues that to explain business associationism only in relationship to the structure of the market - business organisations copy market organisation - provides a distorted image of that associationism, as sectoral organisations should be more numerous than commercial organisations. This is not the case given that the tendency is to set up dual or mixed organisations. Based on these criticisms, Traxler tries to understand organisational dynamics by differentiating between the capacity to recruit members and the capacity of the organisation to unify the interests of its members. Connecting these two capacities is not always simple, as firms have a high capacity for exit if they do not like the decisions taken by the organisation. As a result, organisational crises, ruptures and possible successions are explained by an imbalance between the associability of the organisation and its governability. Business organisations require a broad range of resources, not always generated within the organisation, which help to compensate for the pernicious effects of the imbalances between logics of membership and influence.

The theoretical framework we have discussed raises the following research questions that we attempt to answer through the

construction of a series of indicators that allow us to understand the organisation of a business association such as the CEOE and its evolution: What is the competitive framework faced by the CEOE? Does the CEOE have to compete for its representative space or for the resources that allow it to have members? What organisational changes can be seen in recent years and what are they in response to? For this article it is interesting to consider that the preconditions for business associationalism are determinants, as suggested by Wagemann (2008), and that based on this, we can extract certain hypotheses about organisational change, originally raised by Lang and Schneider (2008), which we refer to to analyse the Spanish case:

H1: Strengthening the state guarantee of the monopoly of representation leads to greater associative hierarchy.

H2: An increase in market diversification leads to an increase in the number of firms and, therefore, greater competition between interests and associations.

H3: An increase in cooperation among business organisations leads to greater homogeneity of associative forms.

INDICATORS FOR ANALYSING THE ORGANISATIONAL ADAPTATIONS OF BUSINESS ORGANISATIONS

In what follows we discuss the relevance of a series of key indicators for analysing the organisational adaptation of business organisations. The study of the determinants is divided into two groups following the two logics of membership and influence. Our intention with these indicators is to escape from what Lanzalaco (1990: 46) referred to as the "fallacy of synchronic reductionism", based on an image of an association at a specific moment in time, to facilitate a historic-genetic approach that allows us to diachronically integrate important

TABLE 1. Functional and organisational indicators for an organisation defending business interests

		DETERMINANTS		
		FUNCTIONAL	ORGANISATIONAL	
		Specialisation in representation	Associative dynamics	Membership criteria
	Organisational and governing capacity			
Definition	Budgetary autonomy and decision-making power on the different interests of members	Functions of representing of interests	Competition for representation	Attraction of membership
Indicators	Indicator 5: Organisational design and governing rules: a) Governing bodies and assigned powers b) Statutes and ethical guidelines. c) Transparency and accountability. Indicator 6: Budgetary structure of the business organisation that must be taken into account: a) Percentage of member fees as percentage of organisation's total revenue b) Percentage of revenue obtained from services offered by organisation c) Percentage of revenue from public subsidies	Indicator 1: Degree of specialisation in functions of representation: a) Employers' associations b) Trade associations c) Mixed associations. Indicator 2: Sphere of representation the business organisation can establish in: a) The labour market b) The market for goods and services c) Macroeconomic policy	Indicator 3: Associative dynamic and public status of business organisations Indicator 4: Admission or recruitment criteria a) Voluntary or obligatory admission b) Individual or collective admission c) Heterogeneity of members	Indicator 5: Organisational design and governing rules: a) Governing bodies and assigned powers b) Statutes and ethical guidelines. c) Transparency and accountability. Indicator 6: Budgetary structure of the business organisation that must be taken into account: a) Percentage of member fees as percentage of organisation's total revenue b) Percentage of revenue obtained from services offered by organisation c) Percentage of revenue from public subsidies
Incentives	✓ Regulations regarding fees ✓ Voting criteria in collective decisions ✓ Administration of public funds and/or compulsory charges	✓ Legal protection of representation (considered social agent) ✓ Clauses for extending collective bargaining agreements ✓ Regulations that affect the content and process of negotiation	✓ Exclusionary clauses in areas of negotiation ✓ Membership restrictions ✓ Provision of services to members ✓ Special protection schemes (funds for conflicts)	✓ Regulations regarding fees ✓ Voting criteria in collective decisions ✓ Administration of public funds and/or compulsory charges

Source: by authors

events from the moment of their appearance, institutionalisation and their constant phases of organisational rationalisation. Table 1 shows the series of indicators used.

Functional indicators

Functions of interest representation

Gladstone (1984: 24) offers a list of six functions of representation that business organisations carry out: to express priorities on policies, to represent business owners before the state, to represent business owners before the media and public opinion, to provide specialised services to their members, to participate in collective bargaining and to provide channels for the arbitration of conflicts. Given this varied range of functions, associations have traditionally been differentiated based on their specialities (indicator 1). Employers' associations focus on industrial relations, while trade associations, which is what chambers of commerce essentially are, focus on representing interests. However, the tendency is to find mixed organisations that carry out both specialisations, above all as a consequence of the colonisation by employers' associations of the functions of chambers of commerce.

The internal tensions that occur in mixed organisations can end up generating exit options. New associations specialised in defending specific concrete interests can emerge from such ruptures. These organisations are more aggressive politically and defend a more "entrepreneurial" than mainstream business perspective. However, organisational ruptures clearly increase the number of potential competitors representing business interests, which, in turn, impacts on the definition of the rules between the different business actors and the distribution of resources among them. In any case, associative strength is an essential element for achieving greater access to the centres of policy decision-making power and for understanding

the balance between associative logics (Vatta, 1999). The second indicator, therefore, evaluates competition between traditional business organisations and new associations. In general, the function of representing interests in business confederations is focused on the different spheres of institutional participation. Chambers of commerce do not carry out the functions of employers' associations, while sectoral organisations are more active in defining industrial and labour policy.

Associative dynamics

Questions referring to the number of business organisations, their evolution and the attraction of firms to the associational environment allow us to analyse competition for business representation. The process of forming business organisations is important for determining their functions and the balance between logics (Lanzalaco, 2008; Afonso, 2011). We are aware of the considerations of certain authors about the relational character of the negotiating strategies of business organisations depending on the degree of trade union mobilisation (Emmeneger and Marx, 2011). However, indicator 3 examines competition between business organisations, as we want to reduce analytical complexity, understanding that trade union mobilisation is a constant for all of them. This indicator examines the formation of associative hierarchies and, if they exist, takes account of a whole regulatory constellation aimed at their protection and normalisation. As pointed out by Karlson and Lindberg (2012), this constellation only has a place in neocorporatist systems with a particular tendency toward cartelisation, as in southern European countries. In other settings, in the face of possible imbalances between logics, Traxler (2009) points out that organisations can resort to an increase in the number of members, the creation of selective benefits that provide added value to recruitment policy, as well as to internal control reinforced by dele-

gating members' interests to the central organisation to achieve effective internal mediation.

Some of these incentives allow business associations to alter the pernicious effects of collective bargaining. When associations cannot offer a voice to all their members, and in the face of the threat of the exit of firms negatively affected by collective agreements and from whom it is not possible to demand continued loyalty, certain institutional and legal resources provide the capacity for compensation. Firstly, there are incentives for compensating the logic of members: a) the existence of exclusionary clauses applied to firms that do not want to accept the results of collective bargaining¹ (Jaerhling and Mehaut, 2013); b) access to public financing that acts as an incentive for membership and reinforces the status of the most representative organisation; and c) the offer of special services that protect affiliated firms from the risk of strikes or from the very decisions of the association itself. Secondly, the incentives that compensate for the logic of influence are: a) legal protection of the condition of representativeness of the organisations through laws that regulate collective bargaining; b) the existence of clauses extending collective bargaining agreements; and c) regulations that protect or provide subsidies for the work of confederations in negotiations.

Organisational indicators

Membership criteria

It is complicated to attain current data on the number of members of a business associa-

tion. There is no public register and, at best, we get inaccurate estimates. As a result, we must find alternative ways of analysing the impact of membership on organisational change. Understanding that a growing competition exists among business interests at the individual level, as well as pressures to eliminate all types of obligatory membership fees, we are interested in the membership criteria of each business association to analyse their membership logic (indicator 4). These criteria are determined on three levels: first, the voluntary or mandatory character of membership; second, the possibility of individual or collective membership; and, third, the degree of heterogeneity of members. It should be mentioned that although voluntary membership is common in the majority of associations representing economic interests, when the associations function as a public service, such as chambers of commerce that follow a public model, or the Austrian business association, the state can make membership mandatory.

In addition, the recruitment of members takes into account the size of the firm, as the heterogeneity of interests among members can produce conflicts between multinationals and small and medium sized firms. Differences in the needs and demands of different segments of members are not always reconcilable (Tolliday and Zeitlin, 1991), so that associative dynamics often lead to the use of certain incentives to reach internal stability. One solution is to prevent the direct membership of firms at the leadership level of organisations. The practice of having various types of membership is also used, granting different rights, while different services are offered depending on economic contributions.

Organisational and governing capacity

The organisational structure is directly related to the ability that an organisation's leaders have to represent it before public powers and other social agents. One way of

¹ This practice developed in the 1990s among German businesses as a strategy to maintain membership in the German employees association Bundes Deutsche Arbeitgebervende (BDA), as businesses associated with this confederation were legally obligated to respect the results of collective bargaining.

examining this capacity is through observing electoral processes, the composition of governing bodies and the rules that determine decision making (indicator 5). This indicator allows us to analyse the autonomy of leadership bodies; however, business associations are increasingly under pressure to reduce the costs of their structures as well as make them more flexible. Members demand more professionalism and better results from the collective actions they carry out (Visser and Wilts, 2006). We can strengthen this analysis by incorporating indicators related to the accountability and the financial autonomy of the organisation (indicator 6). Accountability is a common practice of business associations from northern and central Europe, but it has not been the custom in southern Europe. This accountability also applies to the financial sphere. Based on the weight of member contributions to the total budget of the organisation, we can consider diverse models of budgetary composition, and, as a consequence, the dependency of the organisation on external sources of financing.

Analysis of the organisational adaptation of business associationalism in Spain

In what follows we analyse in greater detail and in a structured manner the evolution of these changes in the associative map of Spanish businesses. We again reiterate the integrative and interrelated character of these associations and, in addition, we stress the sometimes compensatory and other times catalysing effect of institutional incentives for the organisational development of the CEOE.

Specialisation in the representation of business interests

Since its foundation, the CEOE has tried to represent Spanish firms in all economic and labour-related spheres. It has done so through a process of sectoral diffusion and geographic penetration; in other words, the CEOE was consolidated through the integra-

tion of already existing sectoral business associations while fostering the formation of geographically based business associations, particularly by imitating the incipient territorial structure of the state. In addition, the CEOE followed a strategy of colonising chambers of commerce (Jerez, 1992) and has recently promoted the creation of new organisations that occupy new spaces for representation, as has happened, for example, with “self-employed” workers. In this sense, the CEOE has become a highly complex and unique model of business associationalism, one that managed to resolve, in its initial years of existence, possible organisational divisions based on ideological differences, differences in size among members, or functional specialisation. To verify this complexity we can look at what has happened in other countries. Italy is a clear example of associative fragmentation based on ideological differences, with more than a dozen representative associations at the state level. In the United Kingdom, we find fragmentation based on firm size: the *Confederation of British Industry* (CBI) represents large firms, and the *Federation of Small Businesses* (FSB) and the Chambers of Commerce represent small and medium sized firms. In Austria, Holland and Norway, fragmentation has been a result of associative specialisation (Carley, 2010).

Over the years, the CEOE’s strategy of representation has been based on several pillars. Firstly, the CEOE gives priority to the logic of interests on labour market issues. With the exception of the initial years, social dialogue has been increasingly aimed at employment issues, with the CEOE being the business partner in this social dialogue. In addition, due to the structure of collective bargaining, with the province as the preferred level of negotiation, the CEOE is limited to establishing guidelines for collective bargaining each year, ceding to its provincial associations - referred to as grass roots associations - the power to negotiate. Secondly, the

representative capacity of all the associations linked to the CEOE has become increasingly institutionalised. The expansion of social dialogue at the regional level has served to develop regional systems for dialogue and representation of business and labour interests, favouring certain structures (economic and social councils, institutions for labour relations, extra-judicial systems for the settlement of labour disputes), dynamics (in the form of dialogue and participation in the work of economic and social councils or in other public bodies for the participation of social agents), practices (social pacts, employment pacts, collective bargaining agreements) and privileges (the institutionalisation of actors, access to public funds) (Nonell et al., 2011). It should be noted that these privileges, which above all are concretised in regional economic and social councils, may include the right to receive direct public subsidies, or in some cases, representation quotas at institutional meetings. This trend has strengthened the organisational capacity of the CEOE to the extent that it consolidates a corporatist model at all geographic levels. Lastly, this strategy is complemented by the occupation of emerging arenas of competition, especially related to the field of micro-enterprises and the self-employed. In fact, the *Federación Española de Autónomos* (CEAT), linked to the CEPYME - an association absorbed by the CEOE at the beginning of the 1980s - constitutes an attempt by the CEOE to prevent the growth of other emerging associations, such as the *Federación Nacional de Trabajadores Autónomos* (ATA), the *Confederación Empresarial Española de la Economía Social* (CEPES) and the *Confederación Intersectorial de Autónomos del Estado Español* (CIAE).

Associative Density

In the face of the CEOE's monopolistic expansion, we find the emergence of certain independent business groups that have been organising since the 1990s, both at the national and regional levels (for example, PIMEC in Catalonia and PIMEB in the Balearic Islands) (Nonell and Molins, 2007). In addition, specific associations have formed seeking a direct channel of communication with public authorities with different perspectives from traditional associations. The recently created *Consejo Empresarial para la Competitividad* (CEC) and *Foro Puente Aéreo* are examples of this. These new associations are additions to the already existing *Círculo de Empresarios*, *Círculo de Economía* and the *Instituto de la Empresa Familiar*. These new actors in some way contradict Traxler's thesis (2009), which assumes that peak business organisations tend toward internationalisation to reduce the tensions that appear between large firms and other associated businesses. Instead of supporting greater internationalisation of the CEOE, large firms, as with family businesses in the past, decided to create a new association that gave them visibility on the national level. Similarly, specialised business organisations, such as Chambers of Commerce, which suffered a significant change in their system of financing after the abolition of the fixed system of quotas for members [recurso camera], tried to achieve a monopoly in the management of specific business services, for example, regarding the internationalisation of businesses, trying in this way to veto more transversal organisations.

At the regional level we also find a new trend toward competition for the leadership of the regional organisations of the CEOE. New competitive electoral processes have broken with the custom of negotiating the composition of leadership bodies. The electoral processes of the Catalan regional organisation, *Fomento del Trabajo Nacional in Catalonia* (Molins and Medina, 2012) and the CEIM in the Community of Madrid are noteworthy in this regard. Other regional organisations, such as the Andalusian CEA or the Valencian CIERVAL, have also turned to electoral processes to overcome leadership cri-

ses. In the case of the CEA, Javier González de Lara replaced Santiago Herrero, who had led the organisation for more than 12 years. Herrero left the organisation with a deficit of 12.4 million euros. We also find that some associations on other geographic levels faced serious financial setbacks, even to the point of facing bankruptcy, as was the case of the CEOE-CEPYME in Ciudad Real (solicited 13 December 2012).

In this sense, competition for representing business interests has diversified in the last two decades in three waves. In the 1990s, there was a reconfiguration of associationism in small and medium-sized firms as a result of the lack of independence of CEPYME within the CEOE. It was a traditional associative movement established locally and regionally, although with different levels of consolidation and representativeness geographically. In the first decade of this century, we saw a reconfiguration of the interests of large firms in informal associations - institutes, councils, circles, etc. - as, in the majority of cases, they continued to belong to the CEOE. Their desire was to have their own voice and visibility in the macroeconomic policy sphere, but not to establish specifically new federations. Starting in 2010, Chambers of Commerce were forced to redefine their structures and their space of representation. They ceased to be associations based on mandatory membership, leading to a serious problem of representativeness. Governmental reforms were aimed at professionalising chambers' activities, transforming the General Council of Chambers into the Chamber of Commerce of Spain. All of this has generated a very diverse associational map, as can be seen in table 2. The CEOE continues to be the most representative business organisation in terms of the number of associations it represents; however, there has been an increase in the number of associations of SMEs and other associations that group together important Spanish firms (for example, the CEC and the *Instituto de Empresa Fami-*

liar). In any case, in terms of associative density, the trend is toward the consolidation of new actors based on the size of the firm, although the SMEs opt for a classic associative typology (as a business organisation), above all because of the need to offer a catalogue of specialised services and to share the costs of collective action. Large firms, on the other hand, do not require powerful organisational structures, as each one of them, as in the case of the CEC, can assume the costs resulting from their daily activity.

Membership criteria

Membership in business organisations in Spain has always been voluntary at all levels of representation, with the exception of the Chambers of Commerce. However, as can be seen in table 3, we find some restrictions, which in some cases reinforce the singularity of the organisation and, in cases such as the CEOE, seek to shift disputes among individual firms to lower levels of the confederation. The confederal character of the CEOE is articulated through a predominantly collective membership; in other words, membership is channelled through regional and sectoral federations. The statutes of the CEOE have, since 2006, allowed the individual membership of firms - which provides the right to a voice but not to a vote, so that they are referred to as "associated members" - provided that they are also affiliated to a sectoral and regional organisation, which in the language of the CEOE makes them "associate members". This demonstrates the intention to create membership mechanisms to give a singular character to the associative relationship of large firms and, as a result, avoid the loss of members. Until recently, the CEOE had not developed specific policies to attract members, as it assumed that it was the business organisation representing all businesses; nor had it established criteria (by size or sector) for exclusive membership. Its status as the most representative organisation is its most attractive appeal because, as

TABLE 2. *Density, typology and foundation of the main business associations in Spain.*

Interests	Geographic level	Name	Associative typology	Foundation	Density**	Representativeness
<i>Peak associations</i>	State	CEOE	Business organisation	1977	225 org	Yes
	Regional	Associations geographically linked to the CEOE	Business organisations	Variable	Variable	Yes
<i>Large firms</i>	State	Instituto de Empresa Familiar	Business owner's association	1992	1200 firms	No
		Consejo Empresarial para la Competitividad	Business think tank	2011	18 firms	No
	Regional	Foro Puente Aéreo	Business owner's and manager's association	2011	34 firms	No
		Foro Almagro	Business owner's and manager's association	2013	15 executives and managers	No
<i>SMEs</i>	State	CEPYME	Business organisation	1977	110 org	Yes, although within the CEOE
		CEPES	Business organisation	1992	28 org	No
		CIAE	Business organisation	1992	21 org	No
		ATA	Business organisation	1995	130 org	No
		CEAT	Business organisation	2004	53 org	No
	Regional	COPYME*	Business organisation	1977	13 org	No
		PIMEB	Business organisation	1983	150 org	Yes
		PIMEC	Business organisation	1997	300 org	Yes

TABLE 2. *Density, typology and foundation of the main business associations in Spain. (continuation)*

Interests	Geographic level	Name	Associative typology	Foundation	Density**	Representativeness
<i>Business circles and executives associations</i>	State	Asociación para el Progreso de la Dirección	Business owner's association	1956	2,533 members	No
		Círculo de Empresarios	Business owner's association	1977	190 members	No
	Regional	Círculo de Economía	Mixed think tank (business owners and civil society)	1958	1,470 members and collaborators	No
		Asociación Valenciana de Empresarios	Business owner's association	1984	100	No
		Círculo Empresarios Vascos	Business owner's association	1976	70 members	No
		Círculo Economía de Mallorca	Business owner's association	1994	(Not available)	No
		Club Financiero de Vigo	Business owner's association	1993	300 firms and 700 members	No
		Observatorio Económico de Andalucía	Mixed (Business owners and civil society)	1990	(Not available)	No

Notes: *COPYME emerged as a business organisation at the state level. However, over time it has become a regional organisation in the Autonomous Community of Madrid. ** Density is measured in different ways depending on the type of association. Business organisations offer information on the number of organisations (org) that are members, while think tanks refer to individual members.

Source: by authors based on data from the associations.

argued before, no ideological or special criteria are applied. For this reason, the CEOE reveals a high level of heterogeneity among its members, both in terms of firm size as well as in regard to the overlapping of levels of representation in all the associations. Membership fees are modest and allow firms to simultaneously be members of various regional and sectoral associations and, therefore, represented in the confederation from different perspectives.

In contrast, associations of small and medium-sized firms establish membership restrictions based on size. This restriction differentiates them from the CEOE, as they have developed a membership policy focused on three pillars: first, a portfolio of services centred on the specific needs of SMEs; secondly, the capacity to defend the specific interests of SMEs in collective bargaining; and, third, the capacity to occupy management positions in the organisation without

TABLE 3. *Membership criteria for certain Spanish business associations*

	Type of membership	Fees
CEOE	Preference given to group membership. Restricted individual membership	Quota for voting rights (8,000 € basic quota)
Fomento del Trabajo Nacional	Collective and individual membership and collaborating members (non-business).	Quota for voting rights (8,000 € basic quota for businesses and associations)
Chambers of Commerce	Individual membership for commercial, industrial and shipping firms	Quotas determined by profits
Instituto de Empresa Familiar	Presidents, CEOs or members of the Board of Directors of businesses of which they are owners.	Resources contributed by the businesses themselves
Consejo Empresarial Competitividad	Limited number of self-selected large firms	Resources contributed by the businesses themselves
CEPYME	Group membership	Quota for voting rights
PIMEC	Group and individual members	Quota for voting rights

Source: by authors from data offered by the associations

the interference of large firms. However, at this point we should mention the competition between CEPYME and the other associations representing SMEs that act primarily at the sub-state level. For organisational reasons, CEPYME sees its link with the CEOE as an advantage in giving it greater representivity. The other associations build their membership policy around a portfolio of services and their autonomy as independent associations. It is important to also mention the financial hardships of these independent associations and their efforts to merge with certain associations within the CEOE. This can be seen in the case of the association PYMEV in the region of Valencia, in its intention to merge with the provincial organisation CEPYMEVAL, after a period of territorial expansion through the coalition *L'Empresarial* that it established with COVACO. In Catalonia there have been repeated attempts by PIMEC to merge with *Fomento del Trabajo Nacional*. These have been unsuccessful due to their rejection by the FEPYME, an association of SMEs that is part of the FTN, which sees the merger as a danger to its status.

The chambers of commerce were the only organisations that maintained mandatory membership, until the reform of the fixed membership fee or so-called *permanent chamber resource* in 2010. Large firms always applied pressure to avoid mandatory payments to the chambers of commerce, calculated based on their volume of sales, as they did not make great use of the services offered. The CEOE was an ally of these large firms regarding this objective, although its objective was to eliminate the privileges that accompanied the public nature of the chambers of commerce. For the CEOE, the end of these mandatory quotas should be accompanied by a comprehensive reform of the 1993 law on chambers of commerce that would professionalise their provision of services and, as a result, reduce their functions providing advisory services for the government. What is clear is that small commercial, industrial and shipping firms – despite being the main consumers of chamber services – have periodically been allies in this initiative, as they often face difficulties in paying chamber membership fees. In response, the chambers have developed formulas to make

membership more attractive, such as, the Chamber of Commerce of Valencia creating a “Chamber Club” through which firms can receive specialised advice and services.

Organisational and governing capacity

In regard to governing capacity, the CEOE and its regional associations share an organisational model in which internal decision-making bodies have a high number of members, hindering performance and decision making. Taking 2014 as a reference, the CEOE had 48 members on its executive board, the Asturian association had 16, and the “Castilla-Leon” association, CECAL, had 14. As these are confederations, the composition of these governing bodies tend to be sensitive to the great variety of sectoral and territorial differences. As a result, individual tensions are reduced, but rivalry is shifted to competition over organic power. This has generated a pattern of leadership based on long-lasting control over associations. Carles Ferrer was president of the CEOE for six years after first being in the leadership of the *Fomento del Trabajo Nacional* and the *Circulo de Economía*, José María Cuevas was the Secretary General before becoming President for 23 years, Gerardo Díaz Ferrán was the president of the Madrid CEIM and the Chamber of Commerce of Madrid before being president of the CEOE for two years and had to resign in the face of legal charges, while Joan Rosell was president of the *Fomento del Trabajo Nacional* for 16 years². This way of defining the acquisition of organic power had its own characteristics. On the one hand, the agreed upon choice of elites, as competitive elections to choose the president took place infrequently and, on the

other hand, the division of internal power translates into a capacity to access organisational resources (commissions, vice presidencies, etc.). These positions are long lasting due to the lack of statutes limiting mandates. However, the presidency of Joan Rosell inaugurated a series of internal reforms in the CEOE, among which stand out the modification of the statutes to limit mandates to eight years and the creation of a code of ethics to avoid corruption and poor practices.

On the financial level, a process to reduce expenses and personnel has been initiated. The CEOE began a process of greater public transparency with the establishment of external auditing and the publication of its aggregate results and an annual report of its activities on its web page. CEPYME has been doing the same since 2013. Since the 2011, the year when accounts began to be public and audited, we find that the CEOE has been immersed in a change in the structure of its income and expenses; the trend has been toward the increased importance of membership fees, a reduction in staff, and a decline in public subsidies (with a decline of 20% in subsidies for institutional participation between 2011 and 2013, although subsidies for training increased by 23.9% from 2011 to 2012)³. These initiatives are intended to adjust the CEOE to a model that is common among its European sister organisations. As seen in table 4, which shows the percentage estimates for the period 2000 to 2009, the trend has been toward an

² By way of comparison, the average number of years individual presidencies last in the British CBI is 2 years (for the period from 1949-2014), in the French MEDEF it is 8.75 years (for the period from 1946-2014), in the German BDA it is 7.75 years (for the period 1949-2014), and in the Italian Confindustria it is 4 years (for the period from 1970-2014).

³ Special mention should be made of the management of public monies for the purpose of occupational training, which business organisations receive from different public administrations. There have been numerous cases of misappropriation of these monies given the incapacity of the Fundación Tripartita (a foundation, which includes the CEOE and CEPYME, and the trade unions, UGT and CCOO, created by the state to manage public funds for occupational training) to uncover fraud, with the CEIM as a recent case in which a part of these subsidies went to cover management salaries.

TABLE 4. Comparison of national business confederations and degree of financial autonomy. Estimates for the period 2000-2009.

Name	Country	Type of membership	Nature	Density (members as a % of total number of businesses)	Fees as a % of revenues	Public funds as % of revenue
WKO	Austria	Mandatory	Mixed	100%	85.50%	2.5%
MEDEF	France	Voluntary	Mixed	75%	66%	25%
BDA	Germany	Voluntary	Employer	80%	100%	0%
Confindustria	Italy	Voluntary	Mixed	50%	84%	No data available
VNO	Holland	Voluntary	Mixed	90%	92%	Modest subsidies
NHO	Norway	Voluntary	Mixed	23-26 %	29.5%	Funds conditional on the conclusion of agreements
CEOE	Spain	Voluntary	Mixed	75%	18%	80%
CBI	United Kingdom	Voluntary	Trade	40%	70%	0%

Source: by authors from data offered by the associations

increase in the offer of specialised services, greater efficiency in purchasing from suppliers and the management of endowment funds.

Another important change in the CEOE has been its innovation in managing its finances, which are, for the first time, transparent. The 2013 document, "Bases para la reforma estatutaria de la CEOE" [Bases for statutory reform of the CEOE], refers to the intention to publish the organisational budgets as well as the recommendation to audit them and those of all the associations which make up the CEOE. In contrast, it is not common for chambers of commerce to publicly present their budgets, with some exceptions, such as the Barcelona chamber. Nor is it common among the territorial associations of the CEOE. In 2014, only the Catalan FTN, the Valencian CIERVAL (and its provincial CEV),

the Murcian CROEM and the Navarran CEN (although only for 2008) did so. Other organisations continue to lack transparency regarding their accounts; this is the case, for example, of the Family Business Institute, the Business Council for Competitiveness, and PIMEC.

The analysis of income statements from the CROEM, CIERVAL and the FTN can provide information regarding the challenges faced by the regional organisations linked to the CEOE. If we analyse the structure of their revenues, membership fees as a part of total income, public subsidies as a part of total income and revenues and expenditures related to personnel as a part of total expenditures, we see clear differences between them, as shown in table 5. The data analysed are calculated from the results of the 2013 accounts, except for the FTN, which

are data from 2012, although they are part of a trend of budgetary readjustment that has taken place since 2009. We include data from CEPYME and the CEOE for a better comparison. In the case of the CROEM, we see that revenue from membership fees is not nearly as important as revenue from subsidies. In this section, subsidies are included for training for institutional representation. CIERVAL and the FTN show less dependency on public subsidies. The lesser importance of revenue from membership fees in the FTN in comparison to the CIERVAL is a result of its orientation toward the provision of services to businesses. In addition, analysis of personnel expenditures yields significant differences. The CROEM has an oversized staffing structure compared to its membership. This can only be explained by the need to manage activities related to its public subsidies. The staffing costs for the CIERVAL are also higher in comparison to the FTN; this is possibly explained by the personnel demands of the MEDVALENCIA public-private consortium and its participation in European projects. If we compare the structure of revenues and expenditures in this new and more complex scenario between chambers of commerce and business confederations,

it reveals the rivalry existing between both types of organisations for members. If we take, for example, the accounts of the Barcelona Chamber of Commerce, we find that between 2008 and 2011, revenues from the fees for chamber membership declined from 73.7% of total revenue to 30.5%. This drastic decline necessitates a change in the budgetary structure, as revenue fell a total of 76.25% over this period. In contrast, personnel costs between 2008 and 2011 increased 14% due to the restructuring of staff, particularly as a result of severance payments. This transformation is being financed through the chamber's endowment, but the chambers are slowly looking for formulas for alternative financing, as mentioned previously.

CONCLUSIONS

This article has described the organisational changes of the CEOE from a historical-genetic approach to business associationalism. We have argued that new initiatives, such as the publication of annual accounts, are part of an overall strategy in the CEOE to face diverse challenges that affect both its logic

TABLE 5. Comparison of some budgetary elements among regional confederations (in 000s of euros)

	CEOE	CEPYME	CROEM	CIERVAL	FTN
Total revenue	17,985	6,152	2,732	890	22,751
Direct and indirect fees	6,415 (36%)	60 (0.9%)	252 (0.9%)	309 (34%)	1,519 (0.6%)
Resources management/ Financial incomes	929 (0.5%)	20 (0.3%)	31 (0.1%)	15 (0.1%)	1,401 (0.6%)
Subsidies, partnerships and projects	5,531 (30%)	1,960 (32%)	1,948 (71%)	565 (63%)	14,220 (62%)
Total expenses	18,038	6,055	2,152	890	22,566
Personnel costs	6,536 (36%)	1,567 (25%)	827 (38%)	433 (49%)	2,156 (9.5%)

Note: Budget for the year 2013, except for the FTN, which is for 2012. Revenue or expenses as a percent of total in parenthesis. Total revenue includes revenue from training, quotas and other sources. Expenses follow the same norm.

Source: by authors from data offered by the associations

of membership and logic of influence. Its organisational adaptation is a hybrid form with elements specific to a corporatised organisation that is trying to introduce pluralist characteristics. The decrease in public resources has forced the CEOE to introduce a new recruitment policy in order to legitimise its representative function and avoid a massive exit of members. The CEOE cannot compete for the specific representation of a type of business, as this is not part of its associative model. As an alternative, its leaders have focused on internal modernisation; however, its *path-dependency* forces it to want to continue exercising a monopoly on representation. In fact, the incentives designed to strengthen the organisation's representativeness are based on the existence of legal provisions in Spain's Workers Statute and, more recently, the definitive transformation of the chambers of commerce (indicator 1). These reinforce the sphere of action of the CEOE in displacing the chambers, its historic competitors (indicator 2).

Despite this, the competition for business representation has gone in new directions (indicator 3). In recent decades, business associations have appeared specifically for different size firms. Associations for small and medium sized enterprises reinforce their logic of membership by offering specific services to SMEs, while large firms seek to bring their entrepreneurial discourse to institutions. The need to provide services leads SME associations to adopt the character of traditional business organisations. Large firms do not demand services that they can carry out for themselves, so they are satisfied with the creation of informal associations (councils, circles, forums), whose influence is more opaque and discretionary. For the CEOE, rivalry is found with the SMEs, as they are the most numerous businesses in Spain's business environment. The CEOE has managed to maintain its status as a social actor at the state level and to extend this status to its territorial and sectoral associations, avoiding

competition with the business associations of SMEs, or others with concrete specialised interests. At the same time, it considers the creation of think tanks by major corporations and entrepreneurs to be a positive development given that, despite competition over business discourse, its legitimacy as the defender of business interests has not been weakened.

The framework of competition for the recruitment of members among business associations revolves around the representativeness of the associations and the specific defence of interests by size of firm. The fourth indicator defines the extent to which criteria for membership continue to generally be broad and not very restrictive, leading to organisations that represent heterogeneous sectoral interests. The first incentive promoted by the CEOE to adapt to changes in the competitive dynamic has been to introduce compensatory mechanisms in collective bargaining. The CEOE negotiated the introduction of opt-out clauses in collective bargaining agreements and also strengthened the negotiating capacity at the firm level. As a result, the negotiating status of the CEOE has not changed, and it can offer alternative negotiating paths for dissatisfied members. However, there has been no strategy to suppress the ultra-activity clause and that regarding the general automatic efficacy of agreements. This follows from the study of documents that the organisation elaborated to guide collective bargaining in recent years. Secondly, and in order to strengthen the affiliation of business organisations, we can see how associations have developed a portfolio of specialised services for their members in the areas of consulting, training and foreign trade, which in recent years have become an important source of the revenues of the most dynamic territorial organisations.

This policy of recruitment is complemented by processes redefining the CEOE internally to show that it is committed to innovation. Its leaders have to clearly demonstrate

that they represent everyone in the business community. The CEOE is carrying out a unique policy of recruitment that legitimises its capacity for representation. The size of the organisational structure of Spanish business organisations did not fit the current needs of members or provide accountability (indicator 5). The decline of public resources has forced them to offer better quality services that bring in new members and consolidate the membership of existing members (indicator 6). In recent decades, the CEOE found few incentives to stimulate transparency. Pressure to decentralise collective bargaining clashed with a hierarchical model of business organisation that was dependent on public resources. The management of public funds has been a perverse mechanism that has led to the appearance of recurring episodes of misappropriation of funds for job training.

In the face of this reality, and in conclusion, we believe that the Spanish map of business associations is undergoing one of its most important transformations. For the first time, the CEOE must compete over business discourse with large companies. It is also facing new negotiation structures in the area of collective bargaining and social dialogue. Adapting to institutional decentralisation is one of its great challenges. It is at sub-state levels where it competes with the associations of SMEs, Chambers of Commerce and with companies that are not in agreement with the objectives imposed on the national level. It remains to be seen how far these changes will go, including the move toward greater transparency. For the moment, there have been few repercussions among the territorial associations of the CEOE. Despite this, analysis of organisational adaptation is of the highest importance in order to understand the position of business owners in relation to public powers, as well as some of their negotiation strategies in collective bargaining in the coming years.

BIBLIOGRAPHY

- Afonso, Alexandre (2011). "Employer Strategies, Cross-class Coalitions and the Free Movement of Labour In the Enlarged European Unions". *Socio-Economic Review*, 10: 705-730.
- Carley, Mark (2010). *Developments in Social Partner Organisations: Employer Organisations*. Dublin: Eurofund.
- Coen, David and Grant, Wyn (2006). "Managing Business and Government Relations". In: Coen, D. and Grant, W. (eds.). *Business and Government: Methods and Practice*. Opladen & Farmington Hills: Barbara Budrich Publishers.
- Costas, Antón and Nonell, Rosa (1996). "Organización de los intereses económicos, función empresarial y política económica en España. El caso de la CEOE". In: Comín, F. and Martín, P. (eds.). *La empresa en la historia de España*. Madrid: Editorial Cívitas.
- Emmenegger, Patrick and Marx, Paul (2011). "Business and the Development of Job Security Regulations: the Case of Germany". *Socio-Economic Review*, 9: 729-756.
- García Femenía, Ana María (2002). *El asociacionismo empresarial en España*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos.
- Gladstone, Alan (1984). "Employers Associations in Comparative Perspective: Functions and Activities". In: Windmuller, J. P. and Gladstone, A. (eds.). *Employers Associations and Industrial Relations*. Oxford: Oxford University Press.
- Grote, Jürgen R. et al. (2008). *Organized Business Interests in Changing Environments: The Complexity of Adaptation*. Houndmills: Palgrave.
- Hall, Peter A. and Gingerich, Daniel (2004). "Varieties of Capitalism and Institutional Complementarities in the Macroeconomy: An Empirical Analysis". Discussion Paper 04/5, Kolm, Max Planck Institute for the Study of Societies.
- Hamada, Yukihiko (2010). "Japanese Business-Government Relations". In: Coen, D., Grant, W. and Wilson, G. (eds.). *The Oxford Handbook of Business and Government*. New York: Oxford University Press.
- Hancké, Bob (2010). "Varieties of Capitalism and Business". In: Coen, D., Grant, W. and Wilson, G. (eds.). *The Oxford Handbook of Business and Government*. New York: Oxford University Press.

- Jaerhling, Karen and Méhaut, Philippe (2013). "Varieties of Institutional Avoidance": Employers' Strategies In Low-waged Service Sector Occupations in France and Germany". *Socio-Economic Review*, 11: 687-710.
- Jerez, Miguel (1992). "En torno a las elecciones de 1991 a Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación en el ámbito andaluz". *Estudios Regionales*, 33: 167-191.
- Karlson, Nils and Lindberg, Henrick (2012). "Corporate Cartels and the Challenges to European Labour Market Models". *Revista Internacional de Organizaciones*, 9: 11-26.
- Lang, Achim and Schneider, Volker (2008). "The Complexity of Adaptation: Conclusions". In: Grote, J. et al. (eds.). *Organized Business Interests in Changing Environments. The Complexity of Adaptation*. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Lanzalaco, Luca (1990). *Dall'impresa All'associazione: Le Organizzazioni Degli Imprenditori: La Confindustria in Prospettiva Comparata*. Milan: Franco Angeli.
- Lanzalaco, Luca (1995). "L'evoluzione dell'azione Empreuditoriale: il Ruolo delle Asociacion Datariali". In: Chisi, A. (ed.). *Lavoro e Relazioni Industriali in Europa*. Roma: La Nova Italia Scientifica.
- Lanzalaco, Luca (2008). "Business Interest Associations". In: Jones, G. and Zeitlin, J. (eds.). *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford: Oxford University Press.
- Martínez, Robert E. (1993). *Business and Democracy in Spain*. Westport: Praeger.
- Molina, Óscar and Rhodes, Martin (2002). "Corporatism: The Past, Present, and Future of a Concept". *Annual Review of Political Science*, 5: 305-331.
- Molins, Joaquim and Medina, Iván (2012). "Elecciones semicompetitivas: el caso de las organizaciones empresariales españolas al inicio del siglo XXI". In: Jordana, J., Navarro, V., Pallarés, F. and Requejo, F. (coords.). *Democràcia, política i societat. Llibre homenatge a la Dra. Rosa Virós*. Barcelona: Publicacions Universitat Pompeu Fabra.
- Moran, Michael (2009). *Business, Politics, and Society. An Anglo-American Comparison*. Oxford: Oxford University Press.
- Nonell, Rosa and Molins, Joaquim (2007). "Spain". In: Traxler, F. and Huemer, G. (eds.). *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance: A Comparative Analytical Approach*. London: Routledge.
- Nonell, Rosa et al. (2011). "Social Pacts and the Institutionalization of Social Partners. The Case of Spanish Employers' Associations". In: Baglioni, M. and Brandl, B. (eds.). *Changing Labour Relations: Between Path Dependency and Global Trends*. Frankfurt: Peter Lang.
- Offe, Claus (1988). "La atribución de un status público a los grupos de interés: observaciones sobre el caso de Alemania Occidental". In: Berger, S. (ed.). *La Organización de los Grupos de Interés en Europa Occidental*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Offe, Claus (1992). *La Gestión Política*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Offe, Claus and Wiesenthal, Helmut (1980). "Two Logics of Collective Action. Theoretical Notes on Social Class and Organizational Form". *Political Power and Social Theory*, 1: 67-115.
- Olson, Mancur (1965). *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*. Cambridge, London: Harvard University Press.
- Pardo Avellaneda, Rafael and Fernández, Joaquín (1991). "Las organizaciones empresariales y la configuración del sistema de relaciones industriales de la España democrática". In: Miguélez, F. and Prieto, C. (eds.). *Las relaciones laborales en España*. Madrid: Siglo XXI.
- Schmitter, Philippe C. (1974). "Still the Century of Corporatism?". *The Review of Politics*, 36(1): 85-131.
- Schmitter, Philippe C. and Streeck, Wolfgang (1981). "The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies". Discussion Paper IIM/LMP 81-13, Berlin, Wissenschaftszentrum Berlin.
- Schneider, Ben Ross (2004). *Business Politics and the State in 20th Century Latin America*. New York: Cambridge University Press.
- Silvia, Stephen J. and Schroeder, Wolfgang (2007). "Why Are German Employers Associations Declining? Arguments and Evidence". *Comparative Political Studies*, 40(12): 1433-1459.
- Streeck, Wolfgang (1989). "Interest Heterogeneity and Organizing Capacity: Two Class Logics of Collective Action?". Estudio/Working Paper 1990/2, Fundación Juan March.
- Streeck, Wolfgang et al. (2006). *Governing Interests: Business Associations Facing Internationalization*. London: Routledge.

- Swank, Duane and Jo Martin, Cathie (2001). "Employers and the Welfare State: The Political Economic Organization of Firms and Social Policy in Contemporary Capitalist Democracies". *Comparative Political Studies*, 34: 889-923.
- Tolliday, Steven and Zeitlin, Jonathan (eds.) (1991). *The Power to Manage? Employers and Industrial Relations in Comparative-Historical Perspective*. London / New York: Routledge.
- Traxler, Franz (1991). "The Logics of Employers' Collective Action". In: Sadowski, D. and Jacobi, O. (eds.). *Employers' Associations in Europe: Policy and Organisation*. Baden-BadIn: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Traxler, Franz (2009). "The Long-term Development of Organised Business and its Implications for Corporatism: A Cross-national Comparison of Membership, Activities and Governing Capacities of Business Interest Associations, 1980-2003". *European Journal of Political Research*, 49(2): 1-23.
- Vatta, Alesia (1999). "Employers' Organizations and Concertation: Internal Dynamics and Institutional Influence". *European Journal of Industrial Relations*, 5(3): 245-264.
- Visser, Jelle and Wilts, Arnold (2006). "Reaching Out and Fitting In: Dutch Business Associations at home (and) in Europe". In: Streeck, W. et al. (eds.). *Governing Interests: Business Associations Facing Internationalization*. London: Routledge.
- Wagemann, Claudius (2008). "Complex Associations in the Dairy Sector: A Comparison of the Development in Four Countries". In: Grote, J. et al. (eds.). *Organized Business Interests in Changing Environments. The Complexity of Adaptation*. Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan.

RECEPTION: April 01, 2014

REVIEW: July 29, 2014

ACCEPTANCE: June 26, 2014

