EDICIONES COMPLUTENSE

Cuadernos de **Relaciones Laborales**
ISSN: 1131-8635

MISCELÁNEA

Adaptaciones en el modelo de asociaciones empresariales en un entorno inestable y cambiante: el caso de CEOE, Medef y Confindustria

Iván Medina Iborra
Departamento de Derecho Constitucional y Ciencia Política y de la Administración, Universidad de Valencia

Rosa Nonell
Departamento de Econometría, Estadística y Economía Aplicada, Universidad de Barcelona

https://dx.doi.org/10.5209/crla.87554 Recibido: 12 de marzo de 2023 / Aceptado: 4 de agosto de 2023

ES **Resumen:** La literatura sobre la crisis del neocorporatismo y la crisis financiera de 2008-2009 asumían que la pérdida de recursos institucionales y centralizados supondría cambios en sindicatos y asociaciones empresariales. Algunas publicaciones plantean que las asociaciones empresariales han asegurado su participación en la negociación colectiva facilitando cláusulas de exclusión para que las grandes empresas puedan desarrollar sus propias estrategias. Otros autores sugieren que las asociaciones empresariales están reforzando su capacidad de *lobby* y de prestación de servicios a empresas en sectores emergentes. Este artículo contribuye a la literatura existente aportando evidencia empírica sobre cambios en presupuestos, plantillas, presencia mediática y actividad de *lobby* ante la Unión Europea. También se discuten cambios en la representación institucional, la competición entre asociaciones empresariales y cambios en la gobernanza interna.

Palabras clave: Asociaciones empresariales, CEOE, Medef, Confindustria, negociación colectiva

ENG Adaptations in the business association model in an unstable and changing environment. The case of CEOE, Medef and Confindustria

Abstract: The literature on the crisis of neocorporatism and on the 2008-2009 financial crisis assumed that the loss of institutional and centralized resources would imply changes in both the unions and business associations. Some authors suggest that business associations have ensured their participation in collective bargaining by providing exclusion clauses so that large companies can develop their own strategies. Other authors suggest that business associations are strengthening their *lobby* functions and the provision of services to companies in emerging sectors. This article contributes to the existing literature by providing empirical evidence on changes in budgets, staff, media presence, and lobbying activity before the European Union. Changes in institutional representation, competition between business associations and changes in internal governance are also discussed.

Keywords: Business associations; CEOE; Medef; Confindustria; collective bargaining

Sumario: 1. Introducción. 2. Sobre el cambio en el modelo asociativo de las asociaciones empresariales. 3. Casos, datos e hipótesis. 4. La lógica de la influencia. 4.1. El proceso de

institucionalización y legitimación. 4.2. Competición por la representación institucional. 4.3. La actividad de negociación colectiva y de *lobby*. 5. La lógica de miembros. 6. Las lógicas de formación de metas e implementación efectiva. 7. Conclusiones. 8. Referencias

Cómo citar: Medina, I.; Nonell, R. (2024). Adaptaciones en el modelo de asociaciones empresariales en un entorno inestable y cambiante: el caso de CEOE, Medef y Confindustria, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 42(2), 337-357.

1. Introducción

La literatura sobre el impacto de la crisis financiera en las relaciones laborales en Europa es extensa y pone de manifiesto la pérdida de poder colectivo de los sindicatos (Visser, 2006; Leonardi y Pedersini, 2018), dedicando poca atención a las asociaciones empresariales. A causa de la erosión la negociación colectiva nacional, y la pérdida de los recursos institucionales adscritos a ella, los sindicatos se han visto obligados a intensificar sus estrategias de revitalización. Ahora dedican sus esfuerzos a reclutar y empoderar a potenciales miembros (*organizing model*), atrayendo nuevos colectivos de trabajadores y dialogando con movimientos sociales, y se alejan de un modelo centrado en la prestación de servicios a afiliados (*servicing model*) y la captación de recursos públicos (Ibsen y Tapia, 2017; Jansson, 2020). Si los sindicatos se han visto obligados a cambiar, ¿cabe esperar adaptaciones en el modelo asociativo de las asociaciones empresariales?

Molina y Rhodes (2002) y Traxler (2004a) plantearon que el desgaste de las estructuras neocorporatistas centralizadas haría inevitable que se produjeran cambios en las *funciones y lógicas* de la acción colectiva empresarial a medio y largo plazo. No obstante, la dureza de la crisis financiera de 2008-2009 aceleró los escenarios más pesimistas hasta el punto de cuestionar su viabilidad y continuidad. Parecía haber pocos motivos para que las empresas siguieran afiliadas a ellas después de garantizar con su apoyo una intensa agenda de reformas estructurales y políticas de austeridad. Contra todo pronóstico, Brandl y Lehr (2016) afirmaron que la desaparición de las asociaciones empresariales nacionales en la mayoría de los países europeos estaba lejos de producirse en tanto que habían procurado mantener ciertos elementos en la negociación colectiva que las empresas valoraban (Bulfone y Afonso, 2020) y reforzaban su participación. Traxler (2004b) sugirió tiempo atrás que esta "extraña supervivencia" se explica porque las asociaciones empresariales han ido reemplazando paulatinamente su perfil patronal por tareas de *lobby* político. En lugar de abandonarlas, las empresas se han convencido de que las asociaciones empresariales pueden contribuir a la promoción de nuevos mercados, negociar inversiones públicas y difundir la lógica de mercado ante la opinión pública (Ibsen y Navrbjerg, 2019). En un artículo reciente, Lehr, Jansen y Brandl (2023) apuntan que no debemos descartar el argumento por el cual los empresarios siguen afiliándose a asociaciones empresariales para contener el poder sindical (*countervailing collective labour power*) y acceder a los recursos colectivos. Un extenso análisis estadístico sugiere que allí donde la densidad sindical es alta, la afiliación a asociaciones empresariales también lo es. Así mismo, sugiere diferencias en la representatividad por tamaño de empresas. Esto demuestra que, a pesar de cambiar sus estrategias de reclutamiento y de acción, asociaciones empresariales y sindicatos siguen siendo relevantes para la definición de la política laboral y económica, así como para el equilibrio del poder en las sociedades industriales.

Dado que el Reino Unido fue uno de los primeros países europeos en desmantelar las estructuras de negociación colectiva, la Confederación de la Industria Británica (CBI) resulta ser un claro ejemplo histórico cuando, según Moran, la respuesta empresarial al thatcherismo fue "el cambio simultáneo a más *lobby* por empresas individuales y al *lobby* organizado de forma más profesional por parte de las empresas" (Moran, 2009: 44). A lo que Barry y Wilkinson (2011: 159) añadieron: "puede ser que las asociaciones empresariales estén menos preocupadas por tratar directamente con los sindicatos y la negociación colectiva y más por influir en el entorno en el que operan". Abundando en el caso británico, Gooberman et al. (2020) refuerzan la idea de la adaptación

asociativa en las asociaciones sectoriales. Si bien las antiguas asociaciones empresariales se preocupan por el *lobby*, por lo que requieren un modelo organizativo profesionalizado orientado a la política, las empresas se unen a nuevas asociaciones por su contribución a la promoción de nuevos mercados (renovables, tecnológicas, economía circular). Estas asociaciones estarían funcionando prácticamente como empresas prestadoras de servicios. En otros países, como Alemania, las asociaciones empresariales han desplegado una serie de estrategias para condicionar la afiliación a sus decisiones colectivas (*bargaining-free membership*) (Silvia y Schroeder, 2007; Behrens y Helfen, 2019), para seguir contribuyendo a la concertación social y reforzar su representatividad sin poner en riesgo las estrategias de las grandes empresas asociadas. Estos trabajos sugieren que, en el centro y norte de Europa, las asociaciones empresariales están desplegando una estrategia de revitalización centrada en, por una parte, reforzar su función de actor político y mediático y, por otra parte, condicionar la membresía a cláusulas abiertas en la negociación colectiva.

¿Se están ajustando de manera similar las asociaciones empresariales del sur de Europa? Nuestro estudio examina la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) en España, el *Mouvement des Enterprises de France* (Medef) en Francia y *Confindustria* en Italia. Estos tres países se han visto duramente golpeados por las crisis —financiera, pandémica y energética— recientes, obligando a sus respectivos gobiernos a afrontar reformas que han afectado a las relaciones laborales, al Estado del Bienestar y a la política económica. Este trabajo ofrece evidencia empírica en varios niveles organizativos y funcionales que, a nuestro juicio, reflejan una tendencia hacia un nuevo modelo asociativo menos enfocado a los recursos institucionales y más orientado a la presencia mediática y el *lobby* político.

El artículo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se esbozan las principales aportaciones teóricas sobre la evolución organizativa de las asociaciones empresariales. En segundo lugar, describimos los indicadores básicos para analizar las lógicas de acción colectiva empresarial, planteando nuestra hipótesis (H1) sobre el cambio organizacional que afectan a la membresía, la estructura presupuestaria y la gestión y gobernanza interna de las asociaciones. Luego, examinamos en varias secciones los cambios en la lógica de influencia, la lógica de miembros y la lógica de gobierno interno de las tres asociaciones empresariales, que demuestran la segunda hipótesis, sobre la orientación como actor social y político (H2). El artículo se cierra con una discusión general sobre el alcance de los cambios organizativos en la acción colectiva empresarial del sur de Europa y algunas ideas para futuras investigaciones.

2. Sobre el cambio en el modelo asociativo de las asociaciones empresariales

A pesar de la escasa literatura sobre las asociaciones empresariales en general, y sobre su aspecto adaptativo en particular, varios estudios abordan el carácter adaptativo de la acción colectiva empresarial (Vatta, 1999; Traxler, 2010). Schmitter y Streeck (1981:16) sitúan el origen de las asociaciones empresariales en la doble necesidad de defender el proteccionismo frente al aperturismo comercial, así como contener a la clase trabajadora a lo largo del siglo XIX. Fue, sin embargo, un movimiento asociativo modesto en sus aspiraciones, ya que las élites autoritarias y el ejército se volcaron decididamente en la represión contra los trabajadores, a la vez que eran reacias a compartir la dirección de los asuntos económicos. La acción colectiva empresarial se caracterizó por su localismo en torno a gremios, cámaras de comercio y patronales sectoriales.

La creciente nacionalización y burocratización de la economía, además de las dos grandes guerras, fueron los factores determinantes para la consolidación de asociaciones empresariales nacionales en Europa. Las asociaciones sectoriales y territoriales iniciaron un proceso paulatino de fusiones entre diferentes federaciones con la intención de participar en la formulación de políticas nacionales (Lanzalaco, 2007). Las empresas se adaptaron a la intervención masiva del Estado en la economía para garantizar la plena implicación de la industria en la guerra. La implantación del corporatismo estatal fue un hecho en Alemania, Japón, Italia, Francia, Bélgica, España y Holanda, entre otros países.

En la década de 1970, a medida que avanzaba la globalización, las grandes empresas optaron por fortalecer las estructuras internacionales de sus asociaciones nacionales (como UNICE para la Unión Europea) (Wilts, 2001). También se intensificó la participación de grandes empresas en organismos internacionales (Coen, 1998), con la intención de desmantelar el *corsé keynesiano* para dar paso a una economía más abierta. Las grandes empresas buscaban reforzar su voz y necesidades específicas, frente a otras empresas que aún necesitaban estar reguladas por convenios colectivos centralizados. En el plano académico, autores como Carley (2002) y Traxler (2002) discutieron la viabilidad y contribución de un (emergente) modelo europeo de relaciones laborales, mientras otros pusieron el foco en la coordinación de negociaciones transfronterizas (Arrowsmith y Marginson, 2006).

En este contexto, Traxler et al. (2001) señalaron que los actores sociales se verían condicionados por la globalización y la internacionalización de los mercados nacionales, especialmente los sindicatos. De hecho, los sindicatos han pasado décadas explorando lazos internacionales para sincronizar estrategias con las que denunciar abusos en salarios y condiciones laborales por parte de multinacionales (Croucher y Cotton, 2009; Ales y Dufresne, 2012). En cuanto a las asociaciones empresariales, la discusión se planteaba en tres niveles: primero, si las grandes empresas iban a abandonar las asociaciones nacionales ante la creciente relevancia de la Unión Europea en la regulación de los mercados; segundo, si las pymes iban a reforzar sus propias asociaciones nacionales para la defensa de sus intereses en la negociación colectiva; y tercero, cuál iba a ser el impacto de la internacionalización en la capacidad de gobierno de las asociaciones nacionales tradicionales (Streeck et al., 2006; Traxler y Huemer, 2007).

Pasado el tiempo se ha podido comprobar que las grandes empresas confían en las asociaciones empresariales nacionales para incentivar la acción política y de *lobby* de los intereses empresariales (Broad, 2001), y con ello favorecer los impulsos reformistas en el mercado laboral y lograr beneficios selectivos para el bienestar de la comunidad empresarial (Mares, 2003). La política laboral sigue siendo una política nacional, y las asociaciones empresariales juegan un papel importante en ella en la mayoría de los países europeos. Esto conduce a un equilibrio asociativo entre grandes empresas, pymes y dirigentes de las asociaciones empresariales por el que las grandes empresas financian las asociaciones e imponen sus fines, las pymes obtienen prestaciones y servicios selectivos, y las asociaciones aseguran sus funciones en la concertación social (aunque deben aceptar la creciente autonomía de las grandes empresas en diversos ámbitos). En definitiva, se preserva la "la voz" de las asociaciones nacionales a la vez que se minimiza la salida de empresas asociadas o, de manera complementaria, se desarrollan mecanismos de exclusión del resultado de las negociaciones colectivas centralizadas para favorecer la afiliación de determinadas empresas.

La crisis financiera radicalizó el discurso empresarial exigiendo mayor flexibilidad y austeridad. En estas circunstancias, la Unión Europea y los gobiernos nacionales impusieron severas reformas estructurales que fueron aplaudidas por la comunidad empresarial. Baccaro y Howell (2011: 526) defendieron que se trataba de un proceso general e intencionado de liberalización del mercado y de desorganización de las economías políticas una vez organizadas. Si tomamos estas referencias ancladas en el enfoque de Variedades del Capitalismo (VoC), es evidente que el desgaste de las economías coordinadas (CME) tendría un fuerte impacto en la función política y asociativa tanto de sindicatos como de asociaciones empresariales. En referencia a los países con coordinación centralizada, Hancké (2009:3) planteó que "los mercados laborales en Alemania, Suecia y otros países del noroeste de Europa, por ejemplo, muestran arreglos altamente estructurados, donde asociaciones empresariales fuertes se encuentran con sindicatos fuertes y negocian colectivamente los salarios". Por el contrario, Iversen y Soskice (2009: 447) argumentaron que las asociaciones empresariales en los países con baja coordinación desempeñan un papel diferente en la economía porque "preocupadas por promover el control unilateral de la gestión dentro de las empresas, su interés ha estado en mercados laborales flexibles y sindicatos débiles". El enfoque de VoC plantearía serias dudas sobre la continuidad de asociaciones empresariales *orientadas a la negociación colectiva*. En cualquier caso, el modelo de relaciones laborales de España, Francia e Italia no ha encajado bien en ninguna de estas dos

categorías ideales (CME/LME) (Schmidt, 2003). El Estado en el sur de Europa siempre ha compensado la baja densidad asociativa de sindicatos y asociaciones empresariales mediante el patrocinio de un marco institucionalizado garante de la estabilidad y la participación de los agentes sociales en la negociación colectiva, así como del acceso a la financiación pública. En cualquier caso, el papel compensatorio del Estado en las economías del sur de Europa es cada vez menor, a pesar de recientes correcciones impulsadas por gobiernos progresistas (Sánchez-Mosquera, 2021a) y el retorno de los acuerdos nacionales con motivo de la pandemia de la Covid-19.

Los trabajos más recientes se han preguntado si la desregulación de la negociación colectiva ha afectado a la representatividad de las asociaciones empresariales (Brandl y Lehr, 2016; Lehr, Jansen y Brandl, 2023). Se descarta que las asociaciones empresariales vayan a desaparecer o perder su *poder de representación*; en todo caso, se observa un cambio en sus prioridades en tanto que actores políticos y proveedores de servicios (Demougin et al., 2019) o incluso como proveedores de bienes públicos sectoriales (Matins, 2020).

3. Casos, datos e hipótesis

Las asociaciones analizadas son Medef en Francia, CEOE en España y Confindustria en Italia. Aquí nos centramos en cambios a nivel institucional, presupuestario y organizativo a partir de la crisis financiera iniciada en 2008-2009, que nos sirve como punto de referencia temporal que precipita una serie de cambios ya insinuados en la literatura sobre la crisis del neocorporatismo. La falta de transparencia de la mayoría de las asociaciones europeas dificulta la inclusión de un mayor número de casos. Esta restricción es, sin embargo, una fortaleza para la selección de casos, en la medida en que España, Italia y Francia se encuentran dentro del grupo de países caracterizados por sistemas de negociación colectiva predominantemente centralizados y débilmente coordinados (OCDE, 2019: 81). Asimismo, el horizonte temporal escogido para la observación no es homogéneo en todas las variables escogidas en la medida que no es siempre accesible dicha información para los tres casos estudiados.

En línea con estudios previos sobre las lógicas de la acción colectiva empresarial (Schmitter y Streeck, 1981), evaluamos los cambios recientes en tres niveles:

— El estudio de lógica de la influencia en tres dimensiones: a) el proceso de legitimación e institucionalización, b) los criterios de representatividad y c) la actividad institucional y mediática. Primero, mediante revisión bibliográfica examinamos la forma en que se crearon las asociaciones empresariales (penetración/difusión) pues indica su grado de control sobre sus recursos y el proceso de institucionalización (Lanzalaco, 2007). Segundo, revisamos en informes de Eurofound[1] si se han producido cambios en los criterios de medición y certificación de la representatividad a partir de 2007. Tercero, examinamos los cambios significativos en las estructuras de negociación colectiva (inclusión de cláusulas de descuelgue, duración de los convenios colectivos, firma de pactos sociales) a partir de la base de datos OECD/AIAS-ICTWSS para el periodo 2006-2018, así como las negociaciones que las tres asociaciones han mantenido con la Comisión Europea para valorar el grado de *lobby* político sobre temas económicos (a falta de acceso a datos sobre negociaciones con gobiernos nacionales). Para ello nos servimos del portal *www.lobbyfacts.eu*, el cual fusiona datos del Registro de Transparencia de la Unión Europea con otros sobre reuniones con Comisarios europeos a partir del 2014. También analizamos datos sobre cobertura mediática de las asociaciones con ayuda de la base de datos *Factiva*, lo cual permite observar el número de apariciones anuales de las asociaciones empresariales en prensa escrita y digital como resultado de su propia actividad pública e institucional. Esta base de datos permite observar un extenso periodo de 2006 a 2022.

[1] https://www.eurofound.europa.eu/es/topic/representativeness

- El estudio de la lógica de miembros. Schmitter y Streeck (1981) consideran la lógica de miembros como las variables, individuales y colectivas, que empujan a las empresas a optar por la acción colectiva. En la práctica, la densidad asociativa se toma como una variable clave y la "autonomía organizacional" explica el grado de autonomía de la organización central sobre los miembros para imponer decisiones políticas y organizacionales. No obstante, la densidad asociativa en las asociaciones empresariales es un indicador extremadamente complejo de calcular y obtener debido a la enrevesada estructura asociativa que las caracteriza. Nosotros nos centramos en analizar la evolución presupuestaria, los criterios de membresía (incluido el cálculo de cuotas), así como el reajuste de las plantillas a partir de las memorias de actividades y los presupuestos auditados que ofrecen las tres asociaciones empresariales en sus páginas web para el periodo 2012-2021. El propósito con ello es ver si las asociaciones han sido capaces de redimensionar su tamaño, estar menos expuestas a financiación pública y facilitar la afiliación de empresas.
- La dinámica del gobierno interno, la transparencia y la rendición de cuentas. Tal dimensión se relaciona con la lógica de formación de metas y la lógica de implementación efectiva (Streeck, 1992), que condicionan las dos lógicas anteriores. Según Streeck (1992: 106), la lógica de la formación de objetivos informa el proceso mediante el cual, tanto a través de la participación de los miembros como a través de la consulta o la imposición de interlocutores externos, una organización intermediaria selecciona sus objetivos manifiestos y latentes. La lógica de la implementación eficiente, por otro lado, se relaciona con la forma en que las tareas o resultados específicos, tanto en relación con los objetivos institucionales como con los miembros, se logran con certeza y economía. Estas lógicas informan del establecimiento de nuevos patrones de gobernanza interna (códigos éticos, auditorías externas del presupuesto, acceso a estatutos, etc.) para hacer que las asociaciones sean más democráticas, eficientes, representativas y transparentes. Analizamos estas lógicas a partir (de la existencia) de documentos corporativos de las tres asociaciones disponibles en sus páginas web y cambios orgánicos recientes a partir de 2007 hasta la actualidad.

Wagemann (2012) amplió las implicaciones organizacionales de la posible combinación de estas cuatro lógicas. El autor destaca que la lógica de la influencia y la lógica de miembros corresponden a la primera dimensión en el proceso de acción colectiva empresarial, mientras que las otras dos lógicas son secundarias. Como muestra la Tabla 1, la combinación de las cuatro lógicas genera cuatro tipos de asociaciones empresariales. Cada uno de los modelos produce resultados distintos, a saber, a) la provisión de bienes solidarios para que los empresarios intercambien contactos y recursos informales (tipo "club"); b) la asociación es responsable de producir bienes colectivos para toda la comunidad empresarial —no solo para sus miembros— (tipo "movimiento"); c) la asociación tiene la intención de operar como una empresa en la prestación de servicios selectivos, incluido el *lobby* (tipo "empresa"); y d) la asociación desarrolla una función de monopolio en la prestación de servicios, cualidad otorgada por el Estado (tipo "gobierno").

Tabla 1. Tipos ideales de resultados políticos y lógicas asociativas

		Segunda dimensión	
		Lógica de formación de objetivos	**Lógica de implementación efectiva**
Primera dimensión	Lógica de miembros	(1) Bienes solidarios Tipo "club"	(3) Bienes selectivos Tipo empresa
	Lógica de influencia	(2) Bienes públicos Tipo "movimiento"	(4) Bienes monopolísticos Tipo "gobierno"

Fuente: Wagemann (2012)

En línea con el argumento general esbozado anteriormente, nuestras hipótesis principales son las siguientes: (H1) la lógica de miembros se está reforzando gradualmente en las asociaciones del sur de Europa, incorporando una renovada cultura en la organización interna (organizaciones más pequeñas, transparentes, robustas, auditadas y dotadas de mecanismos de gobernanza corporativa), a la vez que (H2) ofrecen bienes selectivos para sus afiliados por medio de mayor actividad política y mediática, que compense los incentivos generados en el diálogo social (cada vez más flexible y condicionado) y refuerce la lógica de la representación e influencia.

4. La lógica de la influencia

4.1. El proceso de institucionalización y legitimación

Los orígenes de cada asociación están arraigados en las necesidades económicas y políticas de la comunidad empresarial de cada país. En los países del sur de Europa, la institucionalización de las asociaciones empresariales —y del sistema de relaciones laborales— es débil debido al papel compensatorio del Estado y la fragmentación sindical. La Tabla 2 resume las principales tendencias que han dado forma a los procesos de formación, legitimación e institucionalización de las tres asociaciones analizadas.

Tabla 2. Creación, legitimación e institucionalización de las asociaciones empresariales en España, Francia e Italia

Asociación	Proceso de creación	Dimensión	Legitimación	Institucionalización	Criterio de representatividad
Medef	Difusión	Sector	Interna (empresas)	Débil, Diálogo social intermitente, Estado como agente legitimador	Certificación periódica de afiliados (desde 2017). Creciente número de asociaciones representativas
Confindustria	Penetración	Territorio	Externa (política)	Débil, Diálogo social intermitente, Estado como agente legitimador	Acuerdos de negociación colectiva (discusión sobre certificación de afiliados en 2018). Elevada fragmentación de asociaciones representativas
CEOE	Penetración y difusión	Sector/ Territorio	Externa (política)	Débil, Diálogo social frecuente, Estado como agente legitimador	Reconocimiento mutuo de los agentes sociales y promoción gubernamental. Monopolio de representación disputado con Cámaras de Comercio y asociaciones de pymes

Fuente: Elaboración propia

En Francia, el primer movimiento asociativo empresarial promovió el proteccionismo a mediados del siglo XIX. La *Asociación para la Defensa del Trabajo Nacional*, la primera patronal francesa,

fue fundada en 1846 como respuesta a la *Asociación para el Libre Comercio* de Frédéric Bastiat. El auge del sindicalismo y la creciente intervención estatal en la economía motivaron el apogeo de las patronales sectoriales. Dado que el dirigismo estatal ha sido una constante en Francia, las empresas siempre requirieron asociaciones empresariales para contener el intervencionismo del gobierno sobre la industria. Sin embargo, no hubo una asociación empresarial realmente fuerte hasta el establecimiento de la *Confédération Générale de la Production Française* (CGPF) en 1919. Después de la disolución de la CGPF en 1940, el recién creado *Conseil National du Patronat Français* (CNPF) intentó ordenar las distintas ramas del comercio y la industria (Bunel y Saglio, 1984: 236), planteando una vez más la necesidad de articular colectivamente las demandas empresariales. En 1998, cuando el gobierno socialista introdujo la controvertida jornada de 35 horas y los sindicatos hicieron campaña en favor de su pleno reconocimiento en las relaciones laborales, las empresas francesas transformaron la antigua organización en Medef con el objetivo de difundir un fuerte discurso liberal, limitando la negociación colectiva y considerando a sus miembros como clientes (Woll, 2006).

Los orígenes de Confindustria se remontan a 1910 cuando un grupo de empresarios de Turín formó la *Confederazione Italiana dell'Industria en Turín*. Esta organización no era "más que un comité coordinador de asociaciones locales" (Martinelli y Treu, 1984: 265) hasta que el régimen fascista se alió con el capital italiano para contener el movimiento obrero. Esto permitió a Confindustria mantener su autonomía organizativa fuera de las estructuras fascistas. Tras la II Guerra Mundial, Confindustria intentó representar a todo el empresariado italiano en sus diversas ramas sectoriales y territoriales (Vatta, 2001: 107), pero el número de asociaciones empresariales con pretensiones representativas a nivel nacional ha ido creciendo a lo largo de los años. Esto supone un desafío para la unidad del tejido empresarial, así como para las estrategias de reclutamiento empresarial. Empresarios y sindicatos no siempre han participado en el diálogo social, por lo que el compromiso de Confindustria con las negociaciones depende de la posición estratégica de las empresas en la política italiana. Por ejemplo, Confindustria fue un activo promotor de los acuerdos sociales en los años 90 (Contarino, 1999), mientras que a lo largo de la década siguiente se opuso a ellos. Según Negrelli y Pulignano (2008: 73), "Confindustria continúa sufriendo divisiones internas (por ejemplo, entre pequeñas y grandes empresas) que afectan fuertemente su capacidad representativa y, por lo tanto, ponen en riesgo la amplitud de la negociación social".

Varios empresarios catalanes pertenecientes a *Foment del Treball Nacional* impulsaron la creación de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) poco después de finalizar la dictadura franquista. Una vez establecida la sede nacional en 1977, CEOE penetró en varios sectores para crear asociaciones sectoriales y territoriales, al tiempo que absorbía organizaciones locales y sectoriales preexistentes (Nonell y Medina, 2015). La pretensión de la CEOE de convertirse en la única asociación representativa ha generado tensiones en el ámbito empresarial, ya que la CEOE ha dedicado grandes esfuerzos a reducir el poder y la visibilidad de las asociaciones rivales (Nonell y Medina, 2016). Por un lado, la CEOE se opuso a las Cámaras de Comercio, solicitando al gobierno eliminar el recurso cameral y su carácter público. También se opuso a un gran número de asociaciones de pymes locales, al tiempo que catapultó a la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (CEPYME) como organización miembro en 1980. Al hacerlo, Costas y Nonell (1996) argumentaron que la pretensión de sus líderes era la de convertir a CEOE en un *actor político* interesado en fortalecer su poder institucional en detrimento sus opciones de convertirse en una voz respetada en asuntos de política industrial, que dejaría a sus asociaciones sectoriales. La incorporación de la CEOE —y CEPYME— a los foros institucionales y al diálogo social no se ha discutido en ningún momento por parte de los sucesivos gobiernos centrales, que han negado la representatividad a otras asociaciones rivales, como tampoco se ha discutido su acceso a financiación pública, posiblemente por el reconocimiento constitucional que se hace de asociaciones empresariales y sindicatos (artículo 7 de la Constitución Española de 1978). A partir de ahí, la legislación laboral en España ha reforzado el poder de negociación de los agentes sociales en la negociación colectiva con el fin de dotar al sistema de estabilidad y dotar de recursos a empresarios y sindicatos más representativos.

4.2. Competición por la representación empresarial

En 2014, el parlamento francés aprobó un nuevo marco regulatorio para la representación empresarial[2]. Después de que la reforma del *Conseil économique, social et environnemental* en 2008 catapultara a nuevos actores al debate sobre la política económica y ambiental, era importante que las asociaciones empresariales establecieran nuevas reglas que fortalecieran su posición en la política francesa. Dado que el diálogo social sigue siendo relevante para la definición de determinadas políticas (por ejemplo, la formación profesional), la adquisición de la representatividad da acceso a las asociaciones empresariales a la gestión de determinadas prestaciones de seguridad social, programas de seguros privados de salud, planes de pensiones y prestaciones por desempleo. Para ganar representatividad, las asociaciones empresariales deben superar el umbral del 8% de las empresas del ramo correspondiente o trabajadores empleados por la asociación a nivel nacional, interprofesional o profesional. Esto establece un referente que anima a las asociaciones empresariales a pensar en una estrategia de reclutamiento permanente, y también refuerza su legitimidad a la hora de negociar con el Estado y los sindicatos[3]. En julio de 2017, fue la primera vez que se midió estadísticamente la afiliación a asociaciones empresariales. Desde entonces, Medef, CPME y U2P se consideran asociaciones empresariales representativas y tienen derecho a participar en la negociación colectiva. En 2021 estas tres asociaciones renovaron su representatividad, garantizando el acceso a fondos para financiar el diálogo social, que en 2021 sumaban 134 millones de euros[4].

En cuanto a Italia, Confindustria representa a las empresas italianas más relevantes y a un gran número de pequeñas y medianas empresas. Dado que las grandes empresas multinacionales persiguen intereses completamente opuestos a las pequeñas empresas artesanales y comerciales, la existencia de asociaciones de pymes independientes[5] plantea una grave amenaza para las opciones de Confindustria de representar a todas las empresas, independientemente de su tamaño y producto. El problema es que hay un gran número de asociaciones empresariales involucradas en la negociación colectiva intersectorial, pero ninguna ley general establece los umbrales de representatividad para la representación empresarial. Algunas empresas italianas importantes (por ejemplo, Fiat) hicieron campaña por la abolición de la negociación colectiva durante la crisis financiera, lo que hubiera significado para Confindustria la pérdida de un recurso crucial y, posiblemente, el fin de su presencia en los órganos tripartitos y bipartitos de concertación social[6]. Según Meardi (2014), Confindustria se enfrentó abiertamente con algunas grandes empresas asociadas porque tenía que defender los acuerdos sectoriales (a cambio de demandar más flexibilidad). Lo cierto es que el desmantelamiento de la negociación colectiva podría ser una buena estrategia para reforzar el poder individual de las empresas, ya que las alianzas entre sindicatos se han deteriorado en las últimas décadas, por no hablar de la creciente fragmentación de la negociación colectiva a nivel sectorial[7]. Sin embargo, Confindustria sigue comprometida con el diálogo social. Por ejemplo, en 2014, Confindustria, UIL, CISL y CGIL firmaron un acuerdo intersectorial para actualizar las normas sobre representatividad sindical en la negociación colectiva. En febrero de 2018, Confindustria y los tres principales sindicatos firmaron un nuevo acuerdo transversal. En esta ocasión, además de ratificar el acuerdo de 2014, instó a extender la certificación de representatividad a las asociaciones empresariales como forma de evitar la proliferación de acuerdos sectoriales suscritos por

---

2 Loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.

3 Adquirir el estatus de representatividad permite que las asociaciones estén presentes en instituciones como la *Commission Nationale de la Négociation Collective*, el *Conseil National de l'Emploi*, y el *Conseil National de la Formation Professionnelle Tout au Long de la Vie*.

4 Para más detalle sobre los fondos públicos, véase http://www.agfpn.fr/

5 Confartigianato Imprese; Confcommercio; CNA; Confesercenti; Casartigiani; Confindustria; ABI; Confapi; Confcooperative; Legacoop; AGCI.

6 Por ejemplo, el *Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro*, que estuvo a punto de desaparecer con la fracasada reforma constitucional de Renzi.

7 https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2018/italy-increasing-fragmentation-in-collective-bargaining-at-sectoral-level

asociaciones no representativas[8]. Y, en septiembre de 2019, Confindustria y los sindicatos llegaron a un nuevo acuerdo sobre representatividad sindical.

Para obtener representatividad en España, el estatuto de los trabajadores establece que las asociaciones empresariales requieren una afiliación de más del 10% de las empresas o trabajadores de todo el Estado. Sin embargo, España no cuenta con mecanismos estadísticos eficientes para certificar periódicamente la afiliación de empresas a las asociaciones empresariales. Cabe decir que éstas tampoco proporcionan datos fiables sobre empresas asociadas. Si bien los sindicatos están sujetos a elecciones sindicales periódicas, la CEOE justifica ser la asociación empresarial más representativa sobre la base de un reconocimiento mutuo difuso por parte de los sindicatos y del gobierno (García Femenía, 2002). A diferencia de otros países, no ha habido una propuesta real para introducir requisitos estadísticos que cuantifiquen la densidad asociativa empresarial. Las disputas sobre la representación empresarial han tenido lugar en los tribunales[9]. CEOE ha sido extremadamente beligerante con otras asociaciones empresariales que reclamaban presencia en la negociación colectiva. La crisis financiera puso de manifiesto una serie de carencias organizativas y malas prácticas en la CEOE. En este sentido, la mala evolución de la economía española durante la crisis, sumada a una serie de escándalos en el seno de la CEOE, como pudo ser la detención de su presidente Gerardo Díaz Ferrán, incitó a un puñado de grandes empresas a crear un lobby empresarial denominado *Consejo Empresarial para la Competitividad*, que durante un tiempo eclipsó el discurso de la CEOE (Nonell y Medina, 2015). Todo ello motivó que la asociación española impulsara una agenda de reformas internas para sensibilizar a la asociación con las posturas de sus miembros.

4.3. La actividad de negociación colectiva y de *lobby*

La negociación colectiva en los tres países analizados ha sufrido cambios que han beneficiado al mundo empresarial, sobre todo en lo relativo a la duración media y la inclusión de cláusulas de descuelgue en los convenios colectivos. En Italia, la duración media de los convenios pasó de 24 a 36 meses, mientras que en España el paso fue de 12 a 36 meses. En Francia no se ha alterado la duración media de los convenios como consecuencia de la crisis de 2008, pero sí se han introducido cláusulas que permiten la negociación de las condiciones laborales al margen de los convenios. Es también el caso para Italia y España, cuyos sistemas de negociación permiten las cláusulas de descuelgue temporales e incluso, para España, negociar salarios al margen de los convenios colectivos. Vemos con estos cambios resumidos en la Tabla 3, que las asociaciones empresariales han allanado el terreno para que muchas de sus empresas afiliadas apliquen sus propios intereses en las relaciones laborales.

En los tres países el nivel predominante de negociación colectiva es sectorial, con la singularidad en España que concentra la mayoría de los convenios en el nivel provincial, en contra del nivel nacional. Los datos de OECD/AIAS-ICTWSS sostienen que el grado de coordinación es bajo en los tres países; en cambio la cobertura es alta. La cobertura en España se sitúa entre 70-80%, Francia alcanza un 90% de cobertura y en Italia se logra entre el 80 y 90% de cobertura gracias a las diferentes regulaciones que extienden los acuerdos de forma automática al conjunto de los trabajadores bajo diversas fórmulas. Esto significa que la CEOE, Medef y Confindustria han sabido proteger un recurso esencial para su supervivencia. Esto también se aplica en el caso español a los pactos sociales. Por medio de ellos la CEOE reafirma su representatividad institucional y negocia los elementos básicos que sustentan la concertación social en España, incluido el acceso a financiación pública y la gestión de programas públicos (Sánchez-Mosquera, 2021b). No es el caso de Italia y Francia, cuyas fuentes de legitimación se canalizan por otros medios, y donde desde hace una década no se negocian pactos sociales nacionales.

---

8 https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2018/italy-latest-working-life-developments-q1-2018

9 Un caso reciente ha sido el de Conpymes. El periódico El País, en su edición digital el 21/04/2022, titulaba "Conpymes recurre a la justicia para ser reconocida como representante de la pequeña y mediana empresa"

Tabla 3. Evolución y cambios en el diálogo social y la negociación colectiva, 2006-2018

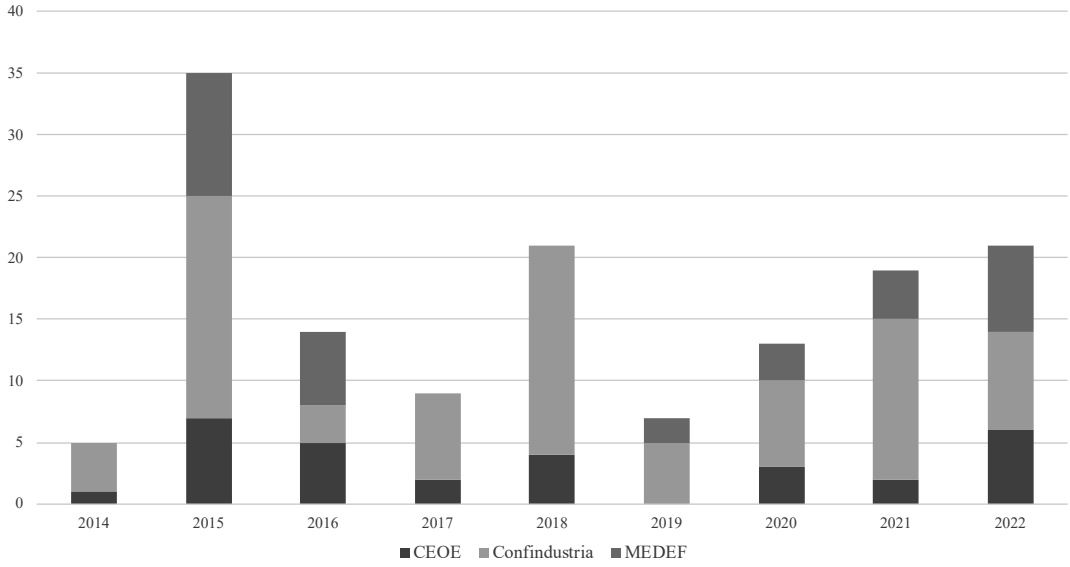
Año	Francia			Italia			España		
	Pactos Sociales	Duración convenios	Cláusulas	Pactos Sociales	Duración convenios	Cláusulas	Pactos Sociales	Duración convenios	Cláusulas
2006		12			24		A	12	OCT, OCG1
2007		12		A	24		A	12	OCT, OCG1
2008	N	12	OCG1		24		A	12	OCT, OCG1
2009		12	OCG1	A	36	OCG1	N	12	OCG1
2010		12	OCG1		36	OCG1	A	24	OCG1
2011		12	OCG1	A	36	OCT, OCG1	N	24	OCT, OCG1
2012		12	OCG1	A	36	OCT, OCG1	A	36	OCT, OCG2
2013	A	12	OCG1	N	36	OCT, OCG1		36	OCT, OCG2
2014	N	12	OCG1		36	OCT, OCG1	A	36	OCT, OCG2
2015	N	12	OCG1		36	OCT, OCG1	A	36	OCT, OCG2
2017		12	OCG1		36	OCT, OCG1	N	36	OCT, OCG2
2018		12	OCG1		36	OCT, OCG1	A	36	OCT, OCG2

Fuente: OECD/AIAS ICTWSS Database

Pactos Sociales: N (Negociación fallida), A (Acuerdo), En blanco (No hay negociación)
Duración convenios: media en meses
Cláusulas: OCT (Cláusula abierta temporal por razón de crisis); OCG1 (Cláusula abierta en convenios colectivos sobre condiciones laborales); OCG2 (Cláusula abierta en convenios colectivos sobre condiciones laborales y salarios)

En paralelo a lograr un mejor escenario en las relaciones laborales, la actividad de Medef, CEOE y Confindustria en el plano político se ha intensificado. Si bien no disponemos de datos sobre la actividad de presión a nivel nacional, los datos sobre reuniones a nivel europeo demuestran que estas asociaciones han mantenido reuniones con comisarios europeos de manera recurrente para negociar nuevas regulaciones e inversiones en temas económicos, laborales, industriales, energéticos y fiscales, especialmente. Los Gráficos 1 y 2 señalan que Confindustria ha sido especialmente activa en sus contactos con la Comisión Europea al querer defender los intereses de la gran industria italiana. La actividad de CEOE y Medef ha sido igualmente intensa, aunque algo más intermitente, especialmente en asuntos laborales, climáticos y de mercado interior. Esto sugiere que la lógica europea de *lobby* de las asociaciones nacionales se ha reforzado en los últimos años (*lobbyfacts.eu* ofrece datos a partir de 2014), una vez han condicionado los sistemas nacionales de negociación colectiva.

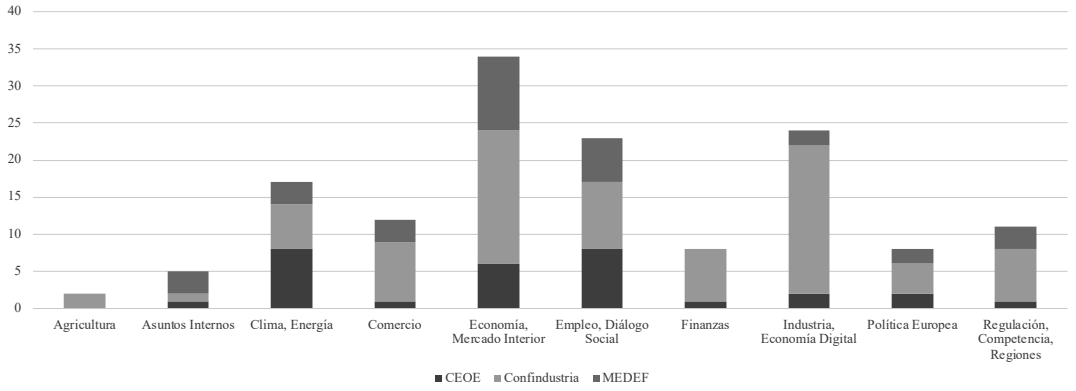
Gráfico 1. Reuniones con miembros de la Comisión Europea, 2014-2022



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados por www.lobbyfacts.eu

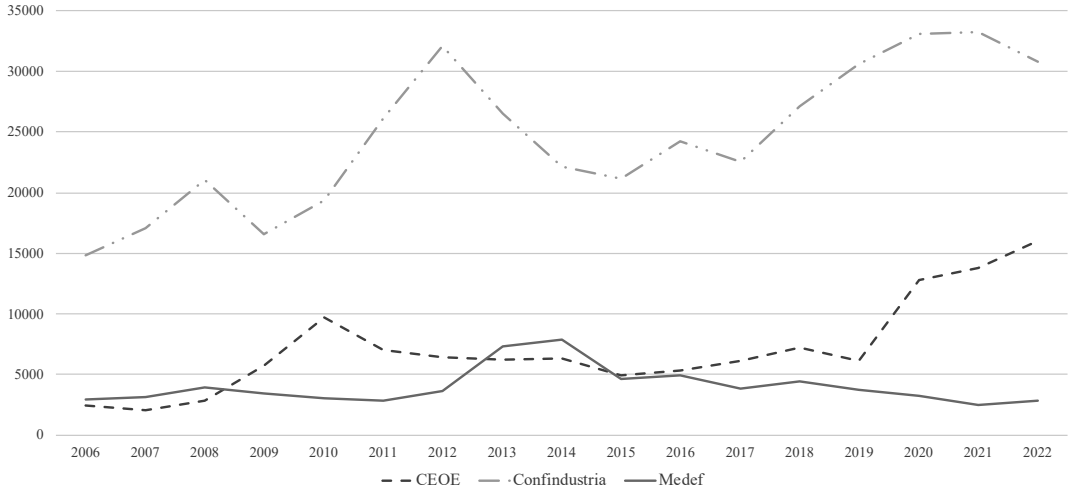
Otra manera de examinar el reforzamiento de la función de *lobby* es a partir de la actividad mediática de las asociaciones empresariales que captura, de un lado, la actividad pública en la promoción de sectores empresariales específicos mediante actos y eventos con asociaciones sectoriales y, de otro lado, generando informes y seguimiento sobre políticas nacionales específicas que son enviados a la prensa para su diseminación pública. Una elevada e intensa exposición mediática supone una estrategia de defensa y promoción de sus afiliados ante la opinión pública y las autoridades, en vez de mantener un perfil de negociación bajo. Como mencionaron Lang, Schneider y Werle (2008: 46), las asociaciones nacionales "para competir con otras formas de representación de intereses en los ámbitos nacionales, mejoran la orientación al servicio y la profesionalidad, y aprenden a utilizar el entorno diversificado de los medios (prensa, televisión, Internet, etc.) de una manera más proactiva y eficiente".

Gráfico 2. Temas abordados en las reuniones con la Comisión Europea, 2014-2022



Fuente: Elaboración propia a partir de datos recopilados por www.lobbyfacts.eu

Gráfico 3. Aparición en prensa y medios digitales, 2006-2022



Fuente: Elaboración propia a partir de Factiva

Nota: Número de noticias anuales en las que aparece la asociación en prensa escrita, digital y blogs

A partir de datos extraídos de la base de datos Factiva, el Gráfico 3 muestra la evolución mediática de las tres asociaciones que es creciente para el caso de Confindustria y CEOE, mientras que se muestra decreciente para Medef. Confindustria y CEOE se han esforzado por reforzar su vertiente mediática, con algunos altibajos, desde la crisis de 2007. Una de las razones que explicarían la situación de la CEOE es su necesidad de liderar el discurso empresarial en un clima de rivalidad con otras asociaciones, también motivada por la llegada al gobierno de partidos de izquierda tras la moción de censura al gobierno de Mariano Rajoy[10]. Por su parte, Medef no parece

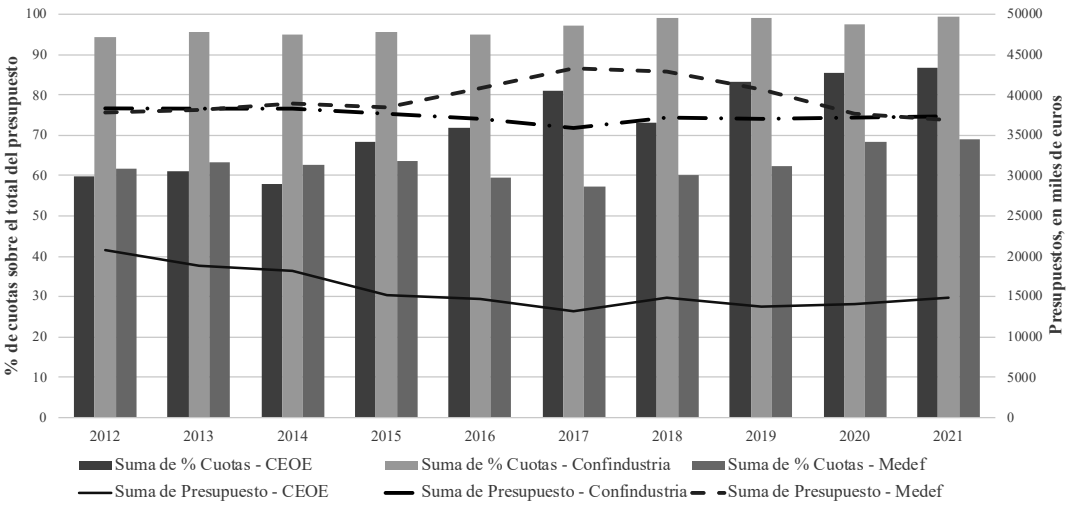
10 Especialmente a partir de 2022, el presidente de la CEOE Antonio Garamendi hizo declaraciones a la prensa que confrontaban con el Gobierno por algunos ataques a reconocidas empresas españolas como Ferrovial y Mercadona. Por ejemplo, *Europapress* recoge en su edición digital del 14/07/2022, que "Garamendi critica que algunos empiezan a pensar que los empresarios son un estorbo". También en una en-

estar interesada en reforzar su exposición mediática, quizá porque su estrategia de reclutamiento de miembros no persiga una lógica *movimiento*, sino que es específica y centrada en la provisión de servicios.

5. La lógica de miembros

Schmitter y Streeck consideraron que las asociaciones empresariales encuentran tres estrategias para reforzar su autonomía asociativa: (1) aplican la afiliación obligatoria a las empresas asegurando que prácticamente la totalidad de sus ingresos proceda de cuotas financiadas por las empresas; (2) complementan las cuotas de los miembros vendiendo productos en el mercado (a empresas afiliadas y no afiliadas); o (3) solicitan financiación pública a cambio de su participación en el diálogo social, cuando las contribuciones de sus empresas afiliadas no cubre los gastos de personal y funcionamiento de la asociación. Excepto en ocasiones muy específicas, las asociaciones empresariales plantean afiliaciones voluntarias sobre la base de financiación privada, en gran medida, y pública como resultado de su participación en la representación institucional, en proyectos cofinanciados y en la gestión de programas de formación o de pensiones. La discusión que nos ocupa se centra en cómo las asociaciones empresariales han acomodado sus presupuestos a un descenso generalizado en los ingresos por representación institucional gracias a la reducción en los costes organizativos y un posible aumento de ingresos por cuotas de afiliados y la gestión de servicios.

Gráfico 4. Evolución de los presupuestos y peso relativo de las cuotas en CEOE, Medef y Confindustria, 2012-2021



Fuente: Elaboración propia a partir de los informes de gestión y presupuestos de CEOE, Medef y Confindustria

Nota: Las columnas muestran el porcentaje de ingresos de cuotas sobre el total del presupuesto (eje izquierdo). El gráfico de líneas se corresponde con la evolución de los presupuestos (eje derecho).

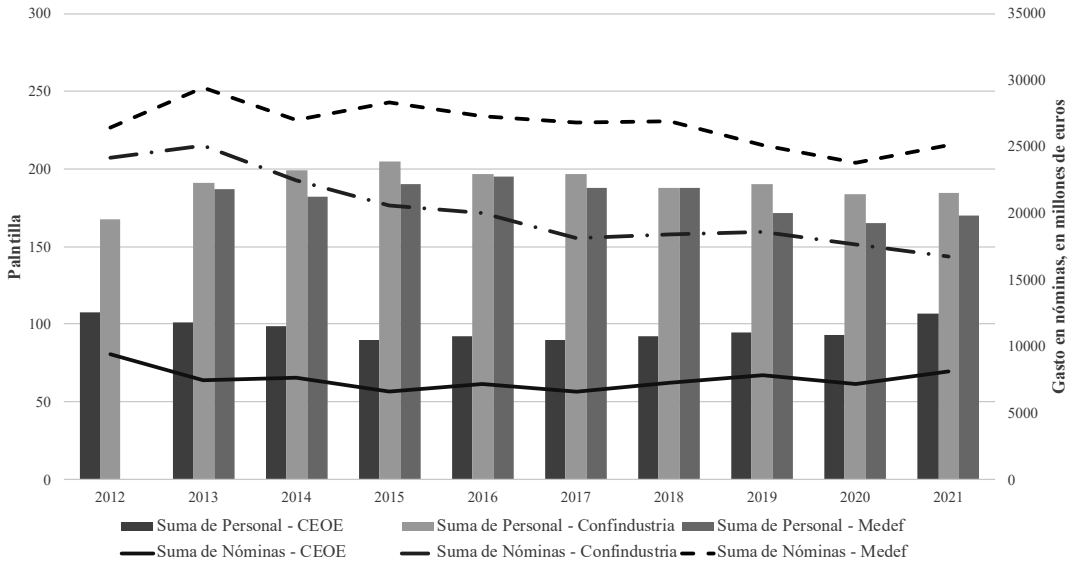
En cuanto a Confindustria, los ingresos procedentes de las cuotas de asociaciones y empresas asociadas se han ido incrementando a lo largo de los últimos años hasta alcanzar prácticamente la totalidad del presupuesto, que es el mayor de las tres asociaciones analizadas (el presupuesto del año 2021 alcanzaba los 37,5 millones de euros). El Gráfico 4 muestra que la CEOE ha

trevista en Onda Cero el 3 de marzo de 2023, Garamendi señaló que: "Con su ataque a los empresarios, el Gobierno está creando una situación absurda y peligrosa".

ido incrementando el peso relativo de las aportaciones de empresas y asociaciones en su presupuesto anual: si en 2012 las cuotas representaban un 59,69% del presupuesto total (12,4 millones de un presupuesto de 20,7 millones de euros), en el presupuesto de 2021 representaban el 86,8% del total de ingresos, es decir, 12,9 de los 14,8 millones de euros. La asociación española completa sus ingresos con subvenciones públicas para cubrir gastos de representación institucional, así como con ingresos extraordinarios y derivados de proyectos cofinanciados (institutos de la seguridad social, Consejo Económico y Social, ICEX, etc.). En ambos casos, se observa claramente una estrategia de reajuste del peso de las cuotas en el presupuesto anual, otorgando un papel más relevante a las empresas y asociaciones miembro en la gobernanza interna de la asociación. Cabe mencionar también que tanto Confindustria como CEOE han reducido el tamaño de sus organizaciones y sus presupuestos, cediendo competencias sobre la provisión de servicios a sus asociaciones sectoriales, así como reduciendo activos financieros y patrimonio.

El Gráfico 5 muestra la evolución de los gastos de personal y la plantilla de las tres asociaciones empresariales entre los años 2012 y 2021. Tras unos años de ajustes en las plantillas, las tres asociaciones han logrado recuperar el número de personal que trabaja directamente en ellas rebajando los costes salariales; esto significa que se han rejuvenecido las plantillas contratando a personal con nuevas competencias (mediáticas, gestión, relaciones institucionales) así como amortizado los despidos efectuados durante los primeros años de crisis. CEOE pasa por ser la asociación con una plantilla más reducida si la comparamos con Medef y Confindustria, lo cual supone una partida de gastos muy inferior en términos comparados. Es cierto, no obstante, que CEOE no incluye en sus cuentas auditadas a los trabajadores empleados en los convenios coparticipados.

Gráfico 5. Evolución del gasto en personal y plantillas en CEOE, Medef y Confindustria, 2012-2021



Fuente: Elaboración propia a partir de los informes de gestión y presupuestos de CEOE, Medef y Confindustria.

Nota: No disponemos de datos de la plantilla de Medef para el año 2012, como demuestra el eje izquierdo y el gráfico de barras. El gráfico de líneas (eje derecho) refiere a los costes salariales.

Volviendo al Gráfico 4, la evolución de Medef invita a pensar que no se han producido ajustes presupuestarios, pues el peso relativo de las cuotas de sus miembros no supera en ningún año el 70%. Sin embargo, ya hemos mencionado que la introducción de la certificación estatal de

densidad asociativa, que otorga el derecho a la representación institucional, acarrea el acceso a fondos derivados de convenios y programas cofinanciados que, para el ejercicio 2020, se presupuestó en 11,46 millones de euros y para 2021 fue de 10,8 millones de euros. Se trata sobre todo de convenios firmados con la AGFPN (conocidos como *Fonds pour le financement du dialogue social*, 9,66 millones de euros para el año 2021) para el análisis de políticas, así como otros convenios formativos. Es decir, la capacidad de Medef para mantener el número de empresas asociadas le permite gestionar programas y convenios financiados públicamente.

En este sentido, las cuotas de Medef están sujetas a una actualización permanente. El informe anual 2007 de la asociación francesa afirma que la ética y la transparencia son un signo de modernidad, allanando el camino para la publicación en línea de sus presupuestos. Asimismo, en 2007, Medef incorporó un auditor interno y se decidió que los cargos electos no serían remunerados. Con anterioridad, en 1996, Medef creó un comité de control interno y encargó a un auditor externo la supervisión de las cuentas anuales. Dado que Medef administra los fondos de empleo y seguridad social para gerentes y empresarios, los miembros coincidieron en el requisito de tener siempre un año completo de gastos presupuestados en la tesorería.

En 2011, la asociación francesa modificó las reglas básicas para calcular sus cuotas anuales. Estas reglas se someten a votación en forma paralela a la aprobación del presupuesto anual. Las asociaciones sectoriales deben adaptar sus cuotas a los resultados anuales de sus asociados conforme a estadísticas que miden el peso del sector en la economía y la representatividad de cada asociación. La cuota aplicada a las asociaciones territoriales tiene en cuenta el número de trabajadores de la empresa (0,15€ por trabajador). Se permite la membresía individual, pero se excluyen las empresas con menos de 10 empleados. En 2014, junto con sus asociaciones regionales y sectoriales, Medef inició un proceso de reestructuración de gastos para reducir los costos de administración y operación, al tiempo que ajustaba los salarios para optimizar los recursos.

Confindustria propuso en 2014 un nuevo sistema de cálculo de cuotas para sus asociaciones territoriales y sectoriales. La asociación italiana lanzó una serie de incentivos transitorios para favorecer la fusión de asociaciones territoriales, y así ganar capacidad de gobernanza jerárquica. La asociación italiana permite el acceso público a sus presupuestos desde 2012 (en su sitio web desde 2014), además de someter sus cuentas a una auditoría externa desde 2001. Confindustria equilibró su presupuesto en 2012, allanando el camino para recortes salariales significativos desde 2013 en adelante (ver Gráfico 5).

En España, las asociaciones sectoriales y territoriales afiliadas a la CEOE deben aportar una cuota que resulta de los acuerdos de la Asamblea General. Los estatutos de la CEOE permiten la asociación directa de empresas, aunque no tienen derecho a voto en los órganos internos. Esto se debe a que la cuota ayuda a reubicar el número de votos que tiene cada asociación sectorial y territorial en la Asamblea. Como el resto de las asociaciones empresariales, CEOE ofrece información sobre sus presupuestos desde 2010 (en la web desde 2012). Una auditoría externa evalúa los presupuestos anualmente de manera complementaria al comité de auditoría interna creado en 2006. A la luz de la reforma organizativa de 2013, la asociación española recomendó a sus asociaciones asociadas que auditaran sus presupuestos y los hicieran públicos, sin obtener demasiado éxito. Los datos muestran que CEOE tuvo que hacer frente a un dramático proceso de reajuste presupuestario, especialmente por la pérdida de recursos extraordinarios. Entre 2010 y 2015, la CEOE se vio obligada a hacer frente a una pérdida de ingresos de casi 20 millones de euros, ya que el Gobierno decidió recortar gran parte de la financiación pública destinada a los agentes sociales. En la actualidad, parece que la asociación española ha ido consolidando una estructura presupuestaria similar al resto de asociaciones, aunque su presupuesto es el más bajo.

6. Las lógicas de formación de metas e implementación efectiva

Las asociaciones empresariales deben decidir en qué medida les beneficia dar a conocer su misión, sus actividades y su financiación. En términos generales, dos dinámicas ayudan a explicar las reformas de transparencia y buen gobierno. Por un lado, la *transparencia orientada a la competencia* se aplica en escenarios donde las asociaciones empresariales compiten para

atraer nuevos miembros. Es una buena práctica que las asociaciones empresariales difundan públicamente sus presupuestos y códigos de conducta. Por otro lado, la *transparencia impulsada por las instituciones* significa que el entorno regulatorio del país ejerce presión sobre las asociaciones empresariales para que sean más transparentes.

Medef es un ejemplo destacado de asociación empresarial que implanta una cultura asociativa basada en la transparencia y el control interno. Los *Mandataires* deben seguir un código ético (aprobado en 2012, renovado en 2019) muy estricto con las responsabilidades sociales y corporativas de la asociación. Medef ha avanzado en la incorporación de códigos de respeto a la diversidad (2019), que van de la mano con las reformas parciales del reglamento interno de funcionamiento (1998, 2001, 2015, 2016, 2019)[11], y de los estatutos (1998, 2001, 2003, 2004, 2007, 2014, 2015, 2019). Además de los esfuerzos individuales, vale la pena mencionar que el gobierno francés ha presionado a la comunidad empresarial francesa para elevar los estándares de transparencia en la última década. Un buen ejemplo de ello es la aprobación de la Ley Sapin II a finales de 2016, que obliga a las grandes corporaciones a diseñar planes anticorrupción[12].

En el caso de Confindustria, la renovación de los estatutos es una práctica frecuente, por lo que no se puede afirmar que la crisis de 2008-2009 sea un detonante para una revisión de sus normas básicas. La asociación italiana ha introducido reformas hasta en siete ocasiones desde principios de la década de 1990[13] (la última en 2020). Sin embargo, la última ola de reformas iba destinada a adaptar el sistema de gobierno. Las reformas iniciadas en 2013[14] fueron el resultado de las propuestas de una comisión creada específicamente para evitar la fuerte fragmentación de asociaciones territoriales y sectoriales[15]. Las propuestas se centraron en: la creación de un código ético para un proceso electoral justo; nuevos estatutos para aclarar los requisitos de acceso (es decir, la regla de la mayoría calificada para la entrada de nuevos miembros); la definición del órgano competente para la prestación de servicios a los afiliados; la aprobación de un protocolo para favorecer la fusión de organizaciones territoriales y sectoriales; la modificación del sistema de votación en la Asamblea General; y una modificación del esquema de gobierno de la confederación. Estas propuestas se aplicaron en los años siguientes. La última aportación del estatuto 2020 es la creación de un consejo de administración (*Consiglio Direttivo*) integrado por el presidente, expresidentes, consejo de presidencia y empresas, con el objetivo de ser un espacio de reflexión sobre las estrategias a medio plazo de la asociación.

Antes de la crisis, en 2006, la CEOE aprobó una reforma de los estatutos que reforzaba el poder interno del presidente en dos sentidos: por un lado, el presidente tenía capacidad para reducir el número de vicepresidencias y, por otra parte, se acordó que no se aplicarían límites a la reelección. En el periodo 2013-2014, sin embargo, la CEOE se vio obligada a aprobar un Código Ético al calor de algunos escándalos internos de corrupción[16]. Además, CEOE acordó un nuevo Estatuto que limitaba las opciones de reelección, creaba una comisión de control interno, reforzaba la autonomía financiera y allanaba el camino para una nueva cultura asociativa centrada en la transparencia. En la actualidad se pueden consultar las cuentas auditadas de la asociación, así como acceder a documentos de posicionamiento, corporativos y la agenda de actividades. De esta forma, CEOE cumple con las indicaciones de la Ley de Transparencia aprobada por el Congreso de los Diputados en 2014 para recuperar la desconfianza institucional de la ciudadanía[17]. A pesar de todo, la CEOE ha

---

11 https://www.medef.com/uploads/media/default/0019/96/13455-regles-generales-de-fonctionnement-du-reseau.pdf

12 LOI n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

13 El detalle de reformas puede consultarse en: https://www.confindustria.it/home/chi-siamo/governance/statuto/tutti-gli-statuti

14 Estas reformas coincidieron con el debate parlamentario de la ley sobre corrupción administrativa en Italia, que fue finalmente aprobada en 2015.

15 https://www.confindustria.it/home/chi-siamo/storia/Riforma

16 Ver, por ejemplo: https://www.eldiario.es/economia/presidente-ceoe-gerardo-diaz-ferran_1_5516331.html

17 https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2013-12887

tomado recientemente una serie de decisiones que busca reforzar el poder interno de sus dirigentes: el Comité Ejecutivo aprobó en junio de 2023 la supresión de la limitación de a dos mandatos consecutivos de cuatro años para facilitar la continuidad de Antonio Garamendi.

7. Conclusiones

La literatura sobre sindicatos en Europa ha explicado que la crisis financiera de 2008-2009 y los cambios en las estructuras de negociación colectiva instaron a los sindicatos a seguir una estrategia asociativa centrada en la representación activa de los trabajadores, la prestación de servicios a los miembros y la colaboración con plataformas sociales. Si bien la literatura sobre asociaciones empresariales ha identificado intentos por parte del sector empresarial de introducir cláusulas en los convenios colectivos que beneficien a las empresas, existen pocos estudios que expliquen comparativamente los procesos de renovación interna de las asociaciones empresariales.

Este artículo argumenta que las asociaciones empresariales nacionales en Francia, España e Italia vienen incorporando desde hace algunos años un nuevo paradigma asociativo basado en la transparencia, la eficiencia en la gestión y la rendición de cuentas. Es decir, refuerzan la lógica del asociado y tratan de diseñar incentivos selectivos, en línea con la reciente literatura que plantea un reforzamiento del poder organizativo (H1). Al igual que ocurrió en Reino Unido tras el desmantelamiento de las estructuras de negociación colectiva, las asociaciones empresariales del sur de Europa se han apresurado a desarrollar una nueva cultura asociativa interna en la que la lógica corporativa y la defensa del discurso empresarial prevalezcan sobre la lógica de la representación patronal y la falta de transparencia de anteriores años. Los datos sobre presupuestos, plantillas y reformas en la gobernanza interna, junto con la presencia mediática, certifican esta tendencia de cambio organizativo, que ya fue objeto de estudio en otros trabajos específicos sobre el caso español (Nonell y Medina, 2015, 2016). En el caso de Medef, observamos una clara tendencia hacia el desarrollo de incentivos selectivos internos que refuercen el control interno y la transparencia de la asociación.

Respecto a la representatividad (H2), es relevante cómo en Medef los cambios se construyen a partir del 2014 planteando por ley un novedoso sistema de medición estadística de la representatividad y requisito mínimo del 8% para su reconocimiento como actor social. En Confindustria se emite un certificado de representatividad para la negociación colectiva en 2014 y se firma un Acuerdo de Representatividad en el 2019. La CEOE sigue amparada por la propia Constitución Española y el Estatuto de los Trabajadores. Las dos primeras organizaciones establecen de forma transparente los cálculos para asignar las cuotas a partir del 2014.

Este estudio contribuye a la literatura más reciente asegurando que las asociaciones empresariales en el sur de Europa continúan siendo actores muy relevantes. A pesar de los cambios sufridos en las estructuras de negociación colectiva, las asociaciones empresariales en el sur de Europa están reforzando su función de *lobby* político sin descuidar su participación en las relaciones laborales. Para ello, las tres asociaciones analizadas han reorientado sus recursos hacia una mayor presencia mediática, eficiencia organizativa y transparencia en la rendición de cuentas a sus asociados. Futuras investigaciones deberían examinar el impacto de estos cambios en la captación de nuevas empresas, en el discurso de las asociaciones empresariales, en la capacidad de las asociaciones empresariales cúpula para mantener su posición dominante y en sus estrategias de *lobby* en las instituciones nacionales y en las relaciones laborales.

8. Referencias

Ales, E. y Dufresne, A. (2012). "Transnational collective bargaining: another (problematic) fragment of the European multi-level industrial relations system". *European Journal of Industrial Relations*. 18 (2): 95-105. https://doi.org/10.1177/0959680112441539

Arrowsmith, J. y Marginson, P. (2006). "The European cross-border dimension to collective bargaining in multi-national companies". *European Journal of Industrial Relations*. 12 (3): 245-266. https://doi.org/10.1177/0959680106068912

Baccaro, L y Howell, C. (2011). "A common neoliberal trajectory: The transformation of industrial relations in advanced capitalism". *Politics & Society*. 39 (4): 521-563. https://doi.org/10.1177/0032329211420082

Barry, M. y Wilkinson, A. (2011). "Reconceptualising employer associations under evolving employment relations: countervailing power revisited". *Work, Employment and Society*. 25 (1): 149-162. https://doi.org/10.1177/0950017010389229

Behrens, M. y Helfen, M. (2019). "Small change, big impact? Organisational membership rules and the exit of employers' associations from multiemployer bargaining in Germany". *Human Resource Management Journal*. 29 (1): 51-66. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12210

Brandl, B. y Lehr, A. (2016). "The strange non-death of employer and business associations: An analysis of their representativeness and activities in Western European countries". *Economic and Industrial Democracy*. 40 (4): 932-953. https://doi.org/10.1177/0143831X16669842

Broad, P. (2001). "Australian Business Associations —Their Strategies for Surviving the 1990s and Beyond". *Labour and Industry*. 11 (3): 27-54. https://doi.org/10.1080/10301763.2001.10669242

Bulfone, F. y Afonso, A. (2020). "Business Against Markets: Employer Resistance to Collective Bargaining Liberalization During the Eurozone Crisis". *Comparative Political Studies*. 53 (5): 809-846. https://doi.org/10.1177/0010414019879963

Bunel, J. y Saglio, J. (1984). "Employers' associations in France". En J.P. Windmuller y A. Gladstone (eds.) *Employers' Associations and Industrial Relations. A Comparative Study*. Oxford: Clarendon Press.

Carley, M. (2002). "Industrial relations in the EU Member States and candidate countries", EIRO online. Dublín: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Coen, D. (1998). "The European business interest and the nation state: Large firm lobbying in the European Union and Member States". *Journal of Public Policy*. 18 (1): 75-100. https://doi.org/10.1017/S0143814X9800004X

Contarino, M. (1999). "Italy's December 1998 "Social Pact for Development and Employment": Towards a New Political Economy for a "Normal Country"?". *Italian Politics*. 15: 169—184.

Costas, A. y Nonell, R. (1996). "Organización de los intereses económicos, función empresarial y política económica en España. El caso de la CEOE". En F. Comín y P. Martín-Aceña (eds.), *La Empresa en la Historia de España*. Madrid: Civitas.

Croucher, R. y Cotton, E. (2009). *Global Unions, Global Business*. Londres: Middlesex University Press.

Demougin, Ph., Gooberman, L., Hauptmeier, M. y Heery, E. (2019). "Employer organisations transformed". *Human Resource Management Journal*. 29 (1): 1-16. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12222

García Femenía, A. M. (2002). *El asociacionismo empresarial en España. La conformación del sujeto empresarial de las relaciones industriales*. Madrid: Instituto de Estudios Económicos.

Gooberman, L., Hauptmeier, M. y Heery, E. (2020). "A typology of employers' organisations in the United Kingdom". *Economic and Industrial Democracy*. 41 (1): 229-248. https://doi.org/10.1177/0143831X17704499

Hancké, B. (2009). "Introducing the debate". En B. Hancké (ed.) *Debating Varieties of Capitalism. A Reader*. Oxford: Oxford University Press.

Ibsen, C.L. y Tapia, M. (2017). "Trade union revitalisation: Where are we now? Where to next?". *Journal of Industrial Relations*. 59 (2): 170-191. https://doi.org/10.1177/0022185616677558

Ibsen, C.L. y Navrbjerg, S.E. (2019). "Adapting to survive: The case of Danish employers' organisations". *Human Resource Management Journal*. 29 (1): 36-50. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12182

Iversen, T. y Soskice, D. (2009). "Distribution and redistribution: the shadow of the nineteenth century". *World Politics*. 61 (3): 438-486. https://doi.org/10.1017/S004388710900015X

Jansson, J. (2020). "Re-inventing the self: Implications of trade union revitalization". *Economic and Industrial Democracy*. 43 (1): 450-468. https://doi.org/10.1177/0143831X20904782

Lang, A., Schneider, V. y Werle, R. (eds.) (2008). *Organized Business Interests in Changing Environments: The Complexity of Adaptation.* Basingstoke: Palgrave-Macmillan.

Lanzalaco, L. (2007). "Business interest associations". En G.G. Jones y J. Zeitlin (eds.), *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford: Oxford University Press.

Lehr, A., Jansen, G. y Brandl, B. (2023). "All about power after all? A multi-level analysis of employers' organization membership in Europe". *British Journal of Industrial Relations*. 62 (2): 233-261. https://doi.org/10.1111/bjir.12744

Leonardi, S. y Pedersini, R. (eds.) (2018). *Multi-employer Bargaining Under Pressure Decentralization Trends in Five European Countries*. Bruselas: European Trade Union Institute.

Mares, I. (2003). *The Politics of Social Risk: Business and Welfare State Development*. Cambridge: Cambridge University Press.

Martinelli, A. y Treu, T. (1984). "Employers' associations in Italy". En J.P. Windmuller y A. Gladstone (eds.), *Employers' Associations and Industrial Relations. A Comparative Study*. Oxford: Clarendon Press.

Matins, P. (2020). "What do employers' associations do?", IZA DP No. 13705

Meardi, G. (2014). "Employment relations under external pressure: Italian and Spanish reforms during the great recession". En M. Hauptmeier y M. Vidal (eds.) *The Comparative Political Economy of Work and Employment Relations*. Londres: Palgrave Macmillan.

Molina, O. y Rhodes, M. (2002). "Corporatism: The past, present and future of a concept". *Annual Review of Political Science*. 5 (1): 305-331. https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.5.112701.184858

Moran, M. (2009). *Business*, *Politics and Society: An Anglo-American Comparison*. Oxford: Oxford University Press.

Negrelli, S. y Pulignano, V. (2008). "Change in contemporary Italy's social concertation". *Industrial Relations Journal*. 39: 63-77. https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2007.00474.x

Nonell, R. y Medina, I. (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

Nonell, R. y Medina, I. (2016). "Las organizaciones empresariales en España". En J.M. Molins, L. Muñoz e I. Medina (eds.) *Los grupos de interés en España: La influencia de los lobbies en la política española.* Madrid: Tecnos.

OCDE (2019). *Negotiating Our Way Up: Collective Bargaining in a Changing World of Work*. París: OECD Publishing.

Sánchez-Mosquera, M. (2021a). "¿Hacia el fin del rol protector del Estado en el sur de Europa? El impacto de la Gran Recesión sobre las instituciones laborales". *Cuadernos de Relaciones Laborales*. 39 (2): 371-389. https://dx.doi.org/10.5209/crla.74052

—— (2021b). "Somewhat more than path dependence: The Spanish employers'peak organization and social dialogue in light of the crisis of the industrial system". *Economic and Industrial Democracy*. 1-21. https://doi.org/10.1177/0143831X211024717

Schmidt, V.A. (2003). "French capitalism transformed, yet still a third variety of capitalism". *Economy and Society*. 32 (4): 526-554. https://doi.org/10.1080/0308514032000141693

Schmitter, Ph.C. y Streeck, W. (1981). "The Organization of Business Interests: Studying the Associative Action of Business in Advanced Industrial Societies". MPIfG Discussion Paper 99/1

Silvia, S.J. y Schroeder, W. (2007). "Why Are German Employers Associations Declining?: Arguments and Evidence". *Comparative Political Studies*. 40 (12): 1433-1459. https://doi.org/10.1177/0010414006293444

Streeck, W. (1992). *Social Institutions and Economic Performance: Studies of Industrial Relations in Advanced Capitalist Economies*. Londres: Sage.

Streeck, W., Grote, J.R., Schneider, V. y Visser, J. (eds.) (2006). *Governing Interests*: *Business Associations Facing Internationalization*. Londres: Routledge

Traxler, F. (2002). "Wage regulation between industrial democracy and market pressures. Towards a European model?". *European Sociological Review*. 18 (1): 1-16. https://doi.org/10.1093/esr/18.1.1

—— (2004a). "The metamorphoses of corporatism: From classical to lean patterns". *European Journal of Political Research*. 43: 571-598. https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.2004.00166.x

—— (2004b). "Employer associations, institutions and economic change: A cross-national comparison". *Industrielle Beziehungen*. 11 (1–2): 42–60.

—— (2010). "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: 151-173. https://doi.org/10.1111/j.1475-6765.2009.01851.x

Traxler, F. y Huemer, G. (eds.) (2007). *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance*. Londres: Routledge.

Traxler, F., Blaschke, S. y Kittel, B. (2001). *National Labour Relations in Internationalized Markets*. Oxford: Oxford University Press.

Vatta, A. (1999). "Employers' organizations and concertation: Internal dynamics and institutional influence". *European Journal of Industrial Relations*. 5 (3): 245–264. https://doi.org/10.1177/095968019953002

—— (2001). "Concertation and employers' organizations in Italy: The case of Confindustria". *South European Society and Politics*. 6(3): 103-122. https://doi.org/10.1080/714004961

Visser, J. (2016). "What happened to collective bargaining during the great recession?" *IZA J Labor Policy*. 5 (9) https://doi.org/10.1186/s40173-016-0061-1

Wagemann, C. (2012). *Breakdown and Change of Private Interest Governments*. Nueva York: Routledge.

Wilts, A. (2001). "Europeanisation and means of interest representation by national business associations". *European Journal of Industrial Relations*. 7 (3): 269-286. https://doi.org/10.1177/095968010173003

Woll, C. (2006). "National business associations under stress: Lessons from the French case". *West European Politics*. 29 (3): 489-512. https://doi.org/10.1080/01402380600619819