

LA CEOE COMO ORGANIZACION

Harry RIJNEN

1. INTRODUCCION

EN este pequeño trabajo se exponen algunos datos sobre la realidad de la CEOE como estructura organizativa. Se darán fundamentalmente datos formales, obtenidos en su gran mayoría de la propia Confederación. No pretendemos una descripción exhaustiva de la cúpula patronal española, ni agotar con el análisis de la misma el estudio de la representación de intereses por parte de los empresarios españoles: ahí están los miles de organizaciones sectoriales y territoriales, a cuyo estudio se contribuye en otra parte de este mismo número de PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA, las organizaciones como el «Círculo de Empresarios» y la «Asociación para el Progreso de la Dirección», y los contactos individuales de las (grandes) empresas con la Administración.

2. NACIMIENTO Y CONSOLIDACION DE LA CEOE

Desde 1970 la decadencia de la Organización Sindical, en cuyo seno también estaban integrados los empresarios, se hizo cada vez más patente. Durante la transición, este proceso condujo a la liquidación de los sindicatos verticales en el verano de 1977. Unos meses antes (1-4-1977), tanto los trabajadores como los empresarios habían obtenido el derecho a la libre asociación. Pero antes, en 1976 y a principios de 1977, ya

se perfilaron muchas iniciativas para construir una organización-cúpula para el mundo empresarial español.

En junio de 1977, y como consecuencia de tales iniciativas, *Fomento del Trabajo*, varias organizaciones que representaban a empresarios con experiencias en la vida asociativa bajo el franquismo, y algunos nuevos protagonistas, fundaron la «Confederación Española de Organizaciones Empresariales» (CEOE). En un principio, la nueva Confederación disponía de medios muy modestos. Durante las primeras semanas, el número de personas de su *staff* no llegó a 10, y cuestiones prácticas como la de conseguir una oficina decentemente amueblada costaron mucha energía. No había todavía relaciones estables y bien definidas con organizaciones empresariales de ámbito menor (sectorial o territorial), ya que la CEOE *no* fue la última pieza de una pirámide de organizaciones construida cuidadosamente. Después del uno de abril de 1977 se habían formado muchas organizaciones empresariales, pero la integración vertical de estas asociaciones empresariales no había terminado, ni mucho menos, cuando se formó la CEOE.

A las dificultades iniciales hay que añadir que durante 1977 y 1978 las relaciones entre la CEOE y los gobiernos de UCD eran tensas. En 1978, los recelos dieron incluso lugar a una ruptura de las relaciones oficiales que duró cinco meses.

Pero la Confederación consiguió fortalecerse rápidamente. Su representatividad creció velozmente desde el principio, y a finales de 1977 la mayoría de las organizaciones sectoriales más importantes se habían integrado. En 1979 las relaciones con los gobiernos de UCD habían mejorado bastante, y durante el verano de 1979 la CEOE negoció un acuerdo con la UGT. Las dos organizaciones se reconocieron mutuamente como interlocutores válidos en representación de empresarios y trabajadores, respectivamente, y su acuerdo era decisivo para el desarrollo de las deliberaciones en el Congreso de los Diputados sobre el Estatuto de los Trabajadores. Además, a principios de 1980, UGT y CEOE también llegaron a un pacto sobre la negociación colectiva durante ese año, el Acuerdo Marco Interconfederal (AMI), el primer pacto de este tipo después de la muerte de Franco.

En abril de 1980, la CEOE amplió sustancialmente su ámbito con la integración en su seno de la «Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa» (CEPYME), la organización-cúpula intersectorial más importante entre las PYMES.

Así pues, por los años 1979 y 1980 la CEOE se había erigido como la incuestionable organización-cúpula de los empresarios españoles, incluyendo en su ámbito no sólo industria y construcción, sino también comercio, servicios (banca incluida), y hasta agricultura y pesca. Por lo demás, la Confederación no se limita a la defensa de o bien intereses económicos o bien intereses sociales de los empresarios: la CEOE es una organización empresarial y patronal a la vez; es decir, defiende ambas clases de intereses. Entre los posibles afiliados de las

asociaciones-miembros de la CEOE están también las empresas públicas (no hay organizaciones separadas para estas empresas en España) y, como acabamos de ver, las PYMES.

3. MIEMBROS, INGRESOS, GASTOS Y PERSONAL

A principios de marzo de 1985, la Confederación organizaba a 163 asociaciones/federaciones afiliadas: 114 sectoriales, 48 territoriales, y CEPYME. Entre los afiliados hay (con-)federaciones muy importantes como *Fomento del Trabajo*, CEPYME y CONFEMETAL, pero también asociaciones muy modestas. La CEOE sólo admite asociaciones o (con-)federaciones como afiliados, no empresas individuales. La Confederación estima representar a unas 3.500 asociaciones de base y cerca de 1.100.000 empresas. Esta última cifra parece exagerada, ya que muchas pequeñas empresas no están organizadas en ninguna asociación, o bien se han integrado en asociaciones de PYMES no afiliadas a CEPYME/CEOE. Por la misma razón, la tesis de la CEOE de que sus empresas representan a más del 75% de la población empleada parece demasiado ambiciosa.

En el cuadro n.º 1 se dan datos sobre los ingresos de la CEOE en el período 1983-1985. En la columna 3, se da la suma de las cuotas regulares y las aportaciones voluntarias. Aquéllas suelen ser alrededor del 50% del total de los ingresos de la Confederación, aunque no tenemos datos exactos. Las aportaciones voluntarias pueden provenir de asociaciones afiliadas o de empresas individuales. Estas tienen una relación especial con la CEOE: no son miembros propiamente dichos, pero sí pagan una contribución anual a la Confederación. A cambio, tienen el derecho de participar en los comités de trabajo de las comisiones, pero no están representadas como tales empresas en los órganos directivos de la CEOE y tampoco en la Asamblea General. Las asociaciones afiliadas que pagan voluntariamente una cuota extra a la Confederación no obtienen más derechos formales a cambio de tal aportación.

Las «Actividades Diversas» consisten sobre todo en actividades como la organización de seminarios, cursos de estudio sobre varios temas, etc. Dentro de este capítulo, las aportaciones económicas del Estado son insignificantes, y se suelen limitar a las dietas que la Administración Pública paga a representantes oficiales de la CEOE ante la misma. Es

el deseo de la CEOE que el peso relativo de los ingresos de seminarios, etc., y de las aportaciones voluntarias de las empresas individuales aumente. Actualmente, el número de empresas que ayudan económicamente a la Confederación es de alrededor de 150.

El total de gastos de la CEOE en 1984 fue de 545 millones, y en 1985 será de 633 millones. En el cuadro n.º 2, se dan los porcentajes sobre el gasto total de los gastos más importantes.

Para terminar este apartado sobre los ingresos y gastos de CEOE, cabe mencionar que la Confederación dice no endeudarse. En los casos en los que hay gastos extras, por ejemplo con la próxima organización de un Congreso del Empresario Español (otoño 1985), se suele acudir a las derramas, no a los préstamos.

La Confederación tiene actualmente un *staff* de 78 empleados, 45 de ellos tienen un grado universitario: suelen ser abogados y, sobre todo, economistas, aunque hay también un ingeniero y algunos periodistas. El personal administrativo es relativamente reducido, ya que durante su expansión la CEOE adquirió la más moderna maquinaria de oficina. Dicha expansión todavía continúa, aunque la Confederación *no* pre-

CUADRO N.º 1

INGRESOS DE LA CEOE

	1 Total (millones de pts.)	2 Superavit (millones de pts.)	3 Cuotas regulares y aportaciones voluntarias (% sobre 1)	4 Actividades diversas (% sobre 1)	5 Intereses (% sobre 1)
1983	500	4,4	86	12	2
1984 (presupuesto)	548	3,5	90	9	1
1985 (presupuesto)	636	3,5	88	11	1

CUADRO N.º 2

**PORCENTAJE DE LOS GASTOS MAS IMPORTANTES
SOBRE GASTOS TOTALES**

	1984 (presupuesto)	1985 (presupuesto)
Personal: Sueldos y S.S.	40	39
Acción Empresarial	13	12
Actividades Específicas	9	9
Estudios y Colaboraciones	8	11
Suscripciones y Cuotas	6	5
Comunicaciones	4	3
Viajes	4	3
Gastos Edificio	3	3

tende transformarse en una organización gigantesca empleando a 500 o incluso 1.000 personas, como la patronal alemana o inglesa. No sólo por los posibles problemas presupuestarios que tal expansión conllevaría, sino también porque la Confederación teme una situación de «sobre-burocratización». La CEOE prefiere, por un lado, contratar servicios profesionales exteriores si el propio *staff* no puede con ciertas tareas, y, por otro lado, fortalecer las asociaciones afiliadas. Se estima que quizá la Confederación llegue a tener 100 empleados, pero mucho más allá de esta cifra no quiere ir.

La mayoría del *staff* no-administrativo empezó a trabajar para la CEOE poco después de terminar sus estudios. Por esta razón, es relativamente joven. Casi nadie ha dejado la Confederación por el momento, mientras que los empleados que no entraron directamente después de salir de la Universidad suelen proceder de la empresa privada, y no de la Administración Pública o de organizaciones empresariales de un nivel más bajo. El mecanismo

por el cual el *staff* de federaciones empresariales territoriales o sectoriales pasa a trabajar, después de este aprendizaje, para la cúpula intersectorial no se da (todavía) en España.

Por consiguiente, en un principio, el *staff* de la CEOE tenía poca experiencia. Como suelen decir ellos mismos, «aprendimos cómo organizar la CEOE haciéndolo». Para superar tal inexperiencia, el *staff* y los dirigentes representativos de la Confederación se esforzaron mucho para conocer la realidad organizativa de la cúpula empresarial en otros países. Durante el primer año de existencia de la CEOE, su primer presidente, Carlos Ferrer Salat, viajó por toda Europa Occidental y los EE.UU., visitando un número elevado de organizaciones empresariales.

La CEOE comparte el edificio de su sede madrileña con otras importantes organizaciones (CONFEMETAL, CEIM), aunque las oficinas están estrictamente separadas. La oficina no es propiedad privada: forma parte del Patrimonio Acumulado de la Organización

Sindical, y su usufructo ha sido cedido por la Administración a las organizaciones empresariales.

4. ORGANOS DE GOBIERNO

Tres órganos gobiernan la CEOE: la Asamblea, la Junta Directiva y el Comité Ejecutivo. Actualmente, la Asamblea tiene 602 vocales. El reparto de estos 602 vocales entre las 163 asociaciones afiliadas está vinculado a la cuota regular que cada asociación o federación paga: cada vocal en la Asamblea corresponde a un volumen de cuota fijo. En 1983, 440.000 pesetas, en 1984, 490.000 y en 1985, 550.000. Para calcular el número de vocales y la cuota a pagar que corresponden a cada asociación se toman en consideración tres cifras: empresas, ventas y empleo representados por cada organización-miembro.

Si la asociación X tiene derecho a 8 vocales en la Asamblea, tiene que pagar en 1985, 550.000 pesetas multiplicadas por 8, es decir, 4.400.000 pesetas, en concepto de cuotas regulares. Pero quizá la asociación X prefiere limitar su número de vocales a 4, con tal de reducir la cuota a pagar a la mitad. En tal caso, la CEOE negocia con la asociación afiliada hasta que se llegue a un acuerdo. Naturalmente, es imposible para una asociación hacer lo contrario: el pago de una cuota extra es siempre voluntario y nunca da lugar a más vocales y votos en la Asamblea.

El problema de organizaciones con pocos recursos, que prefieren pagar una cuota más baja, se da bastante, sobre todo entre organizaciones territoriales. Generalmente, las empresas son más conscientes de la necesidad de

CUADRO N.º 3

VOCAL EN LA ASAMBLEA DE CEOE Y CUOTAS QUE PAGAN A ESTA ALGUNAS DE LAS MAS IMPORTANTES ASOCIACIONES AFILIADAS. PRESUPUESTO ANUAL Y NUMERO DE EMPLEADOS

1 Nombre	2 Vocales en Asamblea CEOE, 1984	3 Cuota regular a CEOE, 1984 (Millones de pts.)	4 Presupuesto anual 1984 (Millones de pts.)	5 3 como % sobre 4	6 Empleados
CEPYME	83	40,7	70	58	20
FOMENTO	62	30,4	132	23	39
CONFEMETAL	46	22,5	100	23	20
CEIM	45	22,1	133	17	23
CNC	39	19,1	75	25	12
CEAEI	20	9,8	—	—	—
FEIQUE	18	8,8	35	25	7
CEV	16	7,8	—	—	—
FEIAB	15	7,4	37	20	5
AEB	10	4,9	125	4	14
ASERPETROL	10	4,9	100	5	12
FEIE	10	4,9	—	—	—
UNESPA	8	3,9	385	1	45

Fuentes: «5 Días», Madrid, 18-5-1984, pág. 4. 22-5-1984, pág. 9. 6-7-1984, pág. 6. Entrevistas.
N.B. Varios de los datos son aproximativos.

afiliarse a una organización sectorial que a una territorial. Como consecuencia, varias organizaciones territoriales tienen ingresos y presupuestos muy modestos, y las cuotas de la CEOE les pueden resultar muy elevadas. En el verano de 1984, las organizaciones sectoriales sumaron 317 vocales, las territoriales, 199, y CEPYME, 83 (Total: 599). De todas formas, estas cifras son relativas, porque varios de los vocales que oficialmente representan a una organización sectorial tienen cargos en organizaciones territoriales también, y viceversa. En el cuadro n.º 3 se informa sobre los vocales y cuotas de varias de las organizaciones-miembro de la CEOE.

La columna 3 se construyó multiplicando las cifras de la columna 2 por 490.000, la cuota a pagar por un vocal en la Asamblea en 1984 (1).

El cuadro n.º 3 no pretende ser

completo, faltan por ejemplo asociaciones del sector textil y de la construcción naval. Además, hay asociaciones que no están afiliadas directamente a la CEOE, sino indirectamente, a través de una federación, teniendo ésta medios más modestos que aquéllas. Por ejemplo, en el sector químico, *Farmaindustria* y ANFFE (organizaciones para la industria farmacéutica y la de fertilizantes) tienen más ingresos y personal que la federación sectorial FEIQUE, a través de la cual están afiliadas a la CEOE.

Desde luego, la importancia de organizaciones como AEB, ASERPETROL y UNESPA (y las empresas que representan) en el seno de la CEOE es mayor de lo que sugiere su modesto número de representantes en la Asamblea. Son estas asociaciones y sus empresas las que pagan cuotas voluntarias, y representantes de estas asociaciones participan muy activamente en los órganos

directivos y las comisiones de la CEOE. Además, un sector como la banca parece tener un peso económico muy importante en la CEOE, p.e., a través de las organizaciones empresariales territoriales.

La Asamblea como tal se suele reunir dos veces al año. Una de sus tareas es la elección del Presidente y de la Junta Directiva, ambos por tres años. Después de las elecciones provisionales de 1977, hubo elecciones normales en 1978, 1981 y 1984.

Además de las reuniones plenarios de la Asamblea, una o dos veces al año se reúne ésta en «Comisión Permanente». Esta «asamblea pequeña» la forman los vocales de la Junta Directiva y la tercera parte, aproximadamente, de los demás vocales de la Asamblea propiamente dicha.

Actualmente, después de la

ampliación acordada por la Asamblea de febrero de 1985, reincorporándose la CEIM a los órganos de gobierno de la CEOE, la Junta Directiva se compone de 67 vocales, sin incluir al Presidente de la Confederación. Los vocales de la Junta son elegidos por la Asamblea General de entre sus miembros, y, una vez elegidos, los vocales de la Junta representan (por lo menos formalmente) a toda la CEOE, no a la asociación afiliada a la que representan en la Asamblea. Todos los vocales de la Asamblea son posibles candidatos para la Presidencia y la Junta Directiva, pero en la práctica la lista oficial de los dirigentes de la Confederación no encuentra mucha competencia. En 1984 no se materializó una lista alternativa, a pesar de la oposición a la oficial de CEIM y su Presidente. Tampoco la candidatura alternativa de un representante del gremio de la pocería se mantuvo hasta el final.

La estrategia de la dirección de la CEOE ha sido siempre la de conseguir una Junta con igual representación de las ramas sectorial y territorial, aunque no hay reglas formales al respecto, y a pesar de que, con frecuencia, es difícil saber si una persona es más representativa de una organización territorial o sectorial. De todas formas, según la organización que representan en la Asamblea, en la actual Junta hay 34 vocales que proceden de organizaciones sectoriales (incluyendo 2 de CEPYME), y 33 de organizaciones territoriales.

La única mujer que asiste a las reuniones de la Junta es una representante de la «Confederación Española de Mujeres Empresarias» (CEME). Esta organización está asociada a la CEOE, pero no afiliada, razón por la cual la representante de la CEME no tiene derecho a voto. La misma condición es

aplicada a otros dos asistentes a las reuniones, uno de los cuales representa al «Círculo de Empresarios». La organización miembro más representada en la Junta es *Fomento del Trabajo*, con 6 vocales. En realidad, ese número es más alto aún, ya que uno de los vocales de la Junta, listado por la CEOE como representante de una federación sectorial, es a la vez vice-presidente de *Fomento*.

El Comité Ejecutivo es elegido por la Junta de entre sus miembros, normalmente (aunque no hay obligación formal) a propuesta del Presidente, después de la elección del mismo. Desde febrero de 1985 el Comité tiene 20 miembros, sin incluir al Presidente. Entre ellos hay tres Vicepresidentes, un Tesorero y un Contador. Además, tres personas asisten a las reuniones como invitados, entre ellos el Presidente de la Comisión de Relaciones Internacionales de la CEOE.

En 1983, la Junta se reunió 13 veces y el Comité Ejecutivo 28. La composición de Junta y Comité se caracteriza por un alto grado de continuidad personal. A finales de 1983, la Junta tenía 57 vocales. Después de las elecciones de mayo de 1984 y las modificaciones de febrero de 1985, 43 de estos 57 vocales siguen presentes. Por lo que se refiere al Comité Ejecutivo, en él la continuidad es más acusada aún. A finales de 1983 el Comité tenía 16 miembros. Sólo dos de ellos no forman parte del Comité actual. De éstos, 3 eran miembros de la Junta aunque no del Comité (en 1983), y sólo 3 no formaban parte ni de la Junta ni del Comité Ejecutivo.

5. DEPARTAMENTOS, COMISIONES Y CONSEJOS

La CEOE tiene 10 Departamentos: Asuntos Económicos y Fiscales; Relaciones Laborales; Asuntos Internacionales; Mercado Común; Relaciones con las Organizaciones Empresariales; Promoción Asociativa; Formación; Gerencia y Administración; Asuntos Legislativos y Autonomías; Comunicación (interna y externa). Los Departamentos dependen del Secretario General, el cargo más alto en la jerarquía de los empleados.

Sólo hay cuatro comisiones para canalizar la participación de los afiliados (Economía, Relaciones Laborales, Relaciones Internacionales y Mercado Común), pero las primeras tres están subdivididas en varios «comités de trabajo» (12, 7 y 4, respectivamente).

Durante los primeros años, las actividades de las comisiones eran incluso más importantes de lo que son ahora, porque en ese período los medios organizativos de la CEOE eran modestos. Sólo poco a poco el peso del trabajo diario ha sido transferido a los departamentos. Según las normas oficiales de la CEOE, cada comisión tiene que estar compuesta, como mínimo, por un Presidente, un Vicepresidente, y seis vocales: tres de organizaciones sectoriales (una grande, una mediana y una pequeña) y tres de organizaciones territoriales, con el mismo reparto. Actualmente, el número de vocales de cada comisión es de alrededor de veinte. Las comisiones son cerradas; es decir, sólo los vocales oficiales de las mismas pueden participar en sus reuniones. Los comités de trabajo están abiertos a la participación de todos los afiliados,

pero las comisiones son consideradas demasiado importantes para admitir que «todo el mundo puede entrar y salir cuando le dé la gana. Además», se nos comentó «con comisiones abiertas sería muy difícil trabajar eficazmente y presentar propuestas coherentes al Comité Ejecutivo». En total hay unas 400 personas participando en las comisiones y comités de trabajo de la CEOE.

Los informes, propuestas, etc., de los comités de trabajo se discuten en la comisión correspondiente, y las propuestas de éstas se suelen examinar detalladamente en la Junta y/o el Comité Ejecutivo. Estos órganos directivos no dudan en introducir modificaciones, menores o mayores, en las propuestas si lo estiman necesario.

Aparte de las comisiones y comités de trabajo, la CEOE tiene sus «consejos empresariales». Actualmente, hay cuatro de estos consejos: Comercio, Transportes, Turismo y Tecnologías de la Información. La razón de existir de los mismos suele ser la falta de integración de los intereses y organizaciones en cada uno de estos sectores. Para fomentar los contactos entre los diferentes protagonistas de la vida asociativa, y para unificar criterios en los contactos con la Administración Pública, la CEOE ha creado esta fórmula. Estos consejos están formados por representantes de las asociaciones que, de alguna forma, están relacionadas con el sector. Estos representantes eligen sus propios órganos de gobierno y Presidente. Pero si un consejo pretende llevar a cabo una actividad dirigida «hacia afuera», la Junta Directiva de la CEOE suele controlar tal iniciativa, para asegurar que no se ponga en peligro el prestigio de la Confederación y, sobre todo, que no se

perjudiquen otros intereses integrados en la CEOE.

En la Asamblea de febrero de 1985, el actual Presidente de la CEOE, José María Cuevas, anunció la próxima constitución de un Consejo Agrario de la CEOE, en el cual se integrarán la CNAG (actualmente miembro de pleno derecho de la CEOE), los Jóvenes Agricultores y la UFADE. El Consejo de Comercio puede ser que desaparezca, ya que en el verano de 1984 se constituyó la «Confederación Nacional de Comercio de la Pequeña y Mediana Empresa».

6. LA CEOE, SUS AFILIADOS Y LA ADMINISTRACION PUBLICA

Aunque las cifras que da la CEOE sobre su propia representatividad son excesivamente elevadas, ésta es bastante alta. Donde más baja es su fuerza es entre las PYMES y en la agricultura. Por lo demás, hay algunos huecos; por ejemplo, en el sector del metal, donde la asociación de fabricantes de electrodomésticos (ANFED) no está ni directamente ni indirectamente en la CEOE. Pero en muchos sectores (p.e., la industria química) todos los subsectores están integrados indirectamente en la Confederación en un grado relativamente alto. La racionalidad del asociacionismo empresarial español a nivel (sub-) sectorial es relativamente baja, y por ello hay tantas organizaciones sectoriales (114) afiliadas directamente a la CEOE. Entre ellas hay nombres tan curiosos como la «Asociación Española de Fabricantes y Distribuidores de Envases Complejos Celulósicos-Poliméricos para Alimentos Líquidos» (FECCPAL) y la «Asociación Na-

cional de Extractores de Aceite de Orujo».

Como dijimos anteriormente, muchos empresarios parecen más convencidos de la necesidad de organizarse en asociaciones sectoriales que en territoriales. En consecuencia, las organizaciones sectoriales tienen más entidad propia, independientemente de su afiliación a la CEOE. En el lenguaje diario se refleja ese hecho: es bastante normal oír hablar a un empresario de «la CEOE de Palencia» o «la CEOE de Cáceres» cuando se refiere a las federaciones empresariales de estas provincias. Al contrario, nadie hablará de «la CEOE de la construcción» o de «la CEOE de la química» cuando se refieren a la CNC o a FEIQUE. En muchos casos han sido iniciativas de la CEOE las que consiguieron la fundación y posterior consolidación de federaciones provinciales. En otras ocasiones, la mediación de la Confederación estatal fue decisiva a la hora de reconciliar organizaciones provinciales enfrentadas y construir una sola cúpula provincial. Y muchas de las federaciones provinciales integradas en la CEOE reciben apoyo técnico de la Confederación.

A nivel regional, también es la CEOE la que apoya activamente la integración de las organizaciones provinciales en las autonómicas, sin que aquéllas se disuelvan en éstas: la razón de ser de las cúpulas regionales/autonómicas es sobre todo la defensa de la eficacia del asociacionismo empresarial frente al nuevo Estado de las Autonomías, mientras que las organizaciones provinciales son los eslabones fundamentales a través de las cuales la CEOE mantiene los contactos con «los empresarios de a pie». Actualmente, hay organizaciones empresariales integradas en la CEOE en casi to-

das las provincias y regiones españolas.

Con respecto a las cúpulas regionales, la CEOE pretende aumentar el tiempo y la energía que dedica a la coordinación entre las mismas, invitando periódicamente a sus presidentes a reuniones en la sede de la Confederación. Tareas primordiales en el seguimiento del desarrollo de los acontecimientos en las comunidades autónomas son la defensa de la unidad del mercado y la lucha contra posibles trabas burocráticas y recargos fiscales regionales. Casi huelga decir, para terminar este apartado sobre las organizaciones territoriales, que hay excepciones importantes a lo dicho anteriormente sobre las relaciones entre aquéllas y la CEOE, por ejemplo en los casos de organizaciones territoriales tan fuertes como *Fomento* y la CEIM.

Con respecto a la relación entre la CEOE y sus afiliados, cabe decir que la Confederación no pretende ejercer un control férreo sobre sus miembros. Así, por ejemplo, la CEOE no arbitra (ni puede arbitrar) autoritariamente entre afiliados con intereses opuestos. A veces la Confederación media «amigablemente» entre tales afiliados, y los consejos empresariales constituyen la forma organizativa más clara y original del afán mediador de la Confederación. Muchas veces, sin embargo, los afiliados defienden sus intereses separadamente, cada uno por su lado. Si acuden a la CEOE es porque ésta está representada en algún órgano importante de la Administración Pública, o por el mayor peso, acceso y prestigio de la Confederación. Es decir, la CEOE les puede resultar útil a los afiliados, y éstos perfeccionan a través de la Confederación su representación de intereses, pero la *modificación* de dichos intereses por

parte de la CEOE no parece habitual. Donde más dirige la Confederación es en las relaciones laborales, sobre todo por las posibilidades que en este sentido otorga el Estatuto de los Trabajadores.

Estrechamente vinculada a este carácter de las relaciones con sus afiliados está la forma en que la Confederación se relaciona con la Administración Pública. Estos contactos son relativamente poco institucionalizados, en comparación con los contactos de las cúpulas empresariales/patronales con el Estado en países tan neocorporatistas como Austria. Los contactos institucionalizados se limitan a la presencia de la CEOE en algunas «Juntas» (p.e., la Junta Superior de Precios) y en los órganos rectores del INEM, del IMAC y de la Seguridad Social. Más importantes son los continuos contactos no institucionalizados (visitas, llamadas, cartas, y participación en comisiones *ad-hoc*, junto a representantes de la Administración) y las negociaciones puntuales con la Administración sobre acuerdos globales como el ANE y el AES.

NOTAS

(1) Estos son los nombres completos de las organizaciones a que se refiere el cuadro n.º 3.

CEPYME: Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa.

FOMENTO: Fomento del Trabajo Nacional.

CONFEMETAL: Confederación Española de Organizaciones Empresariales del Metal.

CEIM: Confederación Empresarial Independiente de Madrid de la Pequeña, Mediana y Gran Empresa.

CNC: Confederación Nacional de la Construcción.

CEAEI: Confederación Española de Asociaciones de Electrónica e Informática.

FEIQUE: Federación Empresarial de la Industria Química Española.

CEV: Confederación Empresarial Valenciana.

FEIAB: Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas.

AEB: Asociación Española de Banca Privada.

ASERPETROL: Asociación de Empresas Refinadoras de Petróleo.

FEIE: Federación Empresarial de la Industria Eléctrica Española.

UNESPA: Unión Española de Entidades Aseguradoras y de Capitalización.